

Mira Vierula

MUUTOKSEN JOHTAMISEN HAASTEET LÄHIESIMIESTEN  
NÄKÖKULMASTA  
CASE VAMMALAN ALUESAIRAALA

Liiketalouden koulutusohjelma  
Julkishallinnon suuntautumisvaihtoehto  
2011

# MUUTOKSEN JOHTAMISEN HAASTEET LÄHIESIMIESTEN NÄKÖKULMASTA – CASE VAMMALAN ALUESAIRAALA

Vierula, Mira  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Helmikuu 2012  
Ohjaaja: Seppälä, Jonna  
Sivumäärä: 56  
Liitteitä: 1

Asiasanat: muutosjohtaminen, lähiesimies, työhyvinvointi

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata muutoksen johtamiseen liittyviä käytäntöjä Vammalan aluesairaalan lähiesimiesten näkökulmasta. Tutkimuksessa karotoitettiin heidän mielipiteitään muutosprosessien haasteista, toteuttamisesta ja onnistumisesta. Tavoitteena oli kyselyn tulosten perusteella tuottaa sekä tietoa muutosjohtamisen nykytilasta että kehittämiskohteita muutosprosessien parempaan hallintaan Vammalan aluesairaalassa.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa kuvataan julkista terveydenhuoltoa toimialana ja sen johtamisen erityispiirteitä sekä kuvataan muutos ja muutosjohtaminen käsitteinä. Lisäksi pohditaan muutosten vaikutuksia työhyvinvointiin.

Empiirisessä osassa selvitetään lähiesimiesten kokemuksia muutosjohtamisesta. Tutkimus oli määrällisen ja laadullisen tutkimuksen yhdistelmä ja tutkimusjoukko oli Vammalan aluesairaalan lähiesimiehet, heidän varahenkilönsä sekä seitsemän ydinprosessin omistajat. Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoidulla kyselylomakkeella marras-joulukuussa 2011. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla.

Tutkimuksen mukaan lähiesimiehet pitivät tärkeimpinä muutosprosessien onnistumiseen vaikuttavina asioina muutoksen perustelua henkilöstölle, tiedottamisen ja viestinnän tehokkuutta ja oikea-aikaisuutta, henkilökunnan osallistamista, riittävää henkilöstöresurssia sekä realistista aikataulua. Viestintä on onnistuneessa muutoksessa keskeisin tekijä ja sen rooli linkittyy vahvasti muutoksen kaikkiin vaiheisiin. Muutosten suunnitteluun ja valmisteluun kaivataan avoimuutta ja rehellisyyttä. Esimiesten mielestä myös eri sidosryhmien, kuten työterveyshuollon osallistuminen muutokseen on tärkeää.

Esimiesten rooli muutoksissa on tärkeä ja moniulotteinen. Heidän on osattava keskittyä oleellisiin asioihin. Esimiesten valmiuksia toimia muutostilanteissa voidaan tukea muun muassa järjestämällä johtamiseen liittyviä luentoja, koulutuksella sekä tarjoamalla riittävästi vertaistukea. Esimiehet tarvitsevat tukea myös omilta esimiehiltään ja heidän jaksamisensa ja työhyvinvointinsa tukeminen on tärkeää.

# CHALLENGES OF CHANGE MANAGEMENT FROM IMMEDIATE SUPERIORS' PERSPECTIVE – CASE VAMMALA REGIONAL HOSPITAL

Vierula, Mira  
Satakunta University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration  
February 2012  
Supervisor: Seppälä, Jonna  
Number of pages: 56  
Appendices: 1

Keywords: change management, immediate superior, work welfare

The purpose of this study was to describe change management procedures from the point of view of immediate superiors of Vammala regional hospital. In this study, immediate superiors were asked their opinions about challenges in change processes and successful change implementation. The aim was to present information about the current state of change management and suggestions to improve change implementation in Vammala regional hospital.

In the theoretical part of the thesis, public healthcare as a sphere of authority, the special features of its management, change and change management in general are described. The theoretical part also considers the impact of changes on welfare at work.

The empirical part studied the experiences of immediate superiors of change management. The study was a combination of quantitative and qualitative research, and the target group was the immediate superiors of Vammala regional hospital, their deputies and the process owners of seven central processes. The research material was gathered using a half-structured questionnaire in November and December 2011. The material was analyzed by a content analysis.

The study showed that immediate superiors considered the following as the most important factors of successful change management: justifying the change to the staff, efficiency and the correct timing of informing the staff, the participation of the staff, adequate resource allocation and realistic schedule. Communication is the key factor in successful change, and its role is significant at every stage of change. Immediate superiors yearn for more openness and honesty in planning and preparation of changes and in the involvement of different interest groups, such as occupational health care.

The role of immediate superiors in changes is important and multi-faceted. They need to concentrate on essential matters. Immediate superiors' skills and abilities in change management can be supported, for example, by arranging lectures about management and by providing training and peer support of other immediate superiors. Immediate superiors also need support from their superiors, and it is also important to support their welfare at work.

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	5
2 JULKINEN TERVEYDENHUOLTO JA JOHTAJUUS .....	7
3 MUUTOS JA SEN JOHTAMINEN .....	10
3.1 Muutoksen johtaminen .....	10
3.2 Muutosprosessi.....	12
3.2.1 Muutoksen suunnittelu .....	13
3.2.2 Muutoksen toteuttaminen .....	15
3.3 Lähiesimiehen rooli muutosprosessissa.....	16
3.4 Muutosvastarinta .....	18
3.5 Muutosviestintä .....	21
3.6 Onnistunut muutosjohtaminen .....	22
4 MUUTOKSET JA TYÖHYVINVOINTI.....	26
4.1 Yksilön ja työyhteisön työhyvinvointi .....	27
4.2 Esimiehen työhyvinvointi .....	31
5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TOTEUTUS.....	33
5.1 Tutkimuskysymykset ja -menetelmä .....	33
5.2 Tutkimuksen luotettavuus.....	34
5.3 Tutkimuksen toteutus .....	35
6 CASE-ORGANISAATION KUVAUS JA TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	37
6.1 Muutostilanteiden hallinta Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä .....	37
6.2 Tutkimuksen tulokset .....	39
6.2.1 Muutosprosessien haasteet esimiesten arvioimana .....	40
6.2.2 Eri toimijoiden roolit muutosprosessissa .....	42
6.2.3 Muutosprosessin onnistuminen esimiesten näkökulmasta .....	43
6.2.4 Työhyvinvointinäkökulmien huomioiminen muutosprosessissa.....	45
6.2.5 Viestintä osana muutosprosessia.....	47
6.2.6 Esimiesten ajatuksia muutosjohtamisesta .....	49
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO .....	51
LÄHTEET .....	57
LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää muutoksen johtamiseen liittyviä käytäntöjä Vammalan aluesairaalan lähiesimiesten näkökulmasta sekä kartoittaa heidän mielipiteitään muutosprosessien haasteista, toteuttamisesta ja onnistumisesta. Tavoitteena on saada myös tietoa esimiesten omista valmiuksista toimia muutostilanteissa. Aihe on organisaatiossa ajankohtainen, koska muutosten ammattimainen johtaminen sekä muutostilanteiden hallinta on osa Pirkanmaan sairaanhoitopiirin työhyvinvointisuunnitelmaa. Muutosten ammattimainen johtaminen on valittu myös yhdeksi Vammalan aluesairaalan työhyvinvoinnin teema-aiheeksi sekä vuonna 2011 että 2012. Lisäksi se on myös työterveyshuollon yhtenä kehittämisalueena vuonna 2012.

Jatkuva muutos on arkea tämän päivän työelämässä ja muutosvalmius on osa ammatillisuutta. Muutoksia toteutetaan monella tasolla, ne voivat olla rajattuja ja tavoitteellisia tai jatkuvia arjen työn sopeutumisprosesseja. Työntekijöiden näkökulmasta muutoksen on edistettävä perustehtävää ja esimiesten on osattava perustella muutostarve siitä näkökulmasta. Motivoidakseen henkilöstöä muutoksen toteuttamiseen johdon on pystyttävä uskottavasti esittämään, että muutoksen jälkeen perustehtävä hoituu paremmin. (Kuntien eläkevakuutus 2007, 6).

Terveystenhoitoalalla on tapahtunut viime vuosina paljon muutoksia ja sama suuntaus jatkuu edelleen. Muutoksia aiheuttavat paitsi toimintaympäristöstä ja asiakkailta tulevat vaatimukset, myös muun muassa koko ajan kasvavat kustannukset, tuottavuusvaatimukset, muutokset palvelujen tuottamisessa, kunta- ja palvelurakenneuudistus sekä uudistunut Terveystenhoitolaki, jonka myötä esimerkiksi asiakkailta on aikaisempaa enemmän mahdollisuuksia valita hoitopaikkansa. Omat haasteensa alalla aiheuttavat myös väestön ikääntyminen ja siitä aiheutuva palvelutarpeen kasvu sekä suurten ikäluokkien eläköityminen ja uhkaava työvoimapula.

Tavallisimpia syitä muutokselle ovat esimerkiksi kilpailu- ja toimintaympäristön muutos, kysynnän muutokset sekä asiakkaiden ja sidosryhmien muuttuvat vaatimukset. Myös organisaation resurssien muutos, taloudellinen kriisi, teknologian kehitty-

minen, organisaation kasvu tai kutistuminen sekä toiminnan uudelleenarviointi ovat yleisiä muutoksen taustalla olevia syitä. Myös toiminta- ja päätöksentekomallien muutospainet, johtamis- ja organisaatiokulttuurin kehittyminen sekä lainsäädännön muuttuminen aiheuttavat muutostarpeita. Julkisella sektorilla tavoitellaan joustavuutta, tehokkuutta, taloudellisuutta, palveluiden parempaa vastaavuutta asiakkaiden tarpeisiin ja yleensäkin toiminnan parempaa vastaavuutta muuttuneen ympäristön kanssa. (Juppo 2011.)

Muutoksen johtamisessa johtajilta ja esimiehiltä vaaditaan erityisiä muutoksen johtamisen keinoja ja taitoja. Muutoksen sisältöön ja toteuttamistapaan voidaan vaikuttaa johtamisen keinoin eli muutoksen onnistumisessa johtajat ovat avainasemassa. Onnistunut muutoksen johtaminen vähentää muutoksesta aiheutuvia kustannuksia, parantaa tuottavuutta ja tukee henkilöstön hyvinvointia muutosprosesseissa sekä vähentää muutosvastarintaa. (Juppo 2011.)

Muutostilanteissa esimiehiin kohdistuu paineita sekä ylemmän johdon että työntekijöiden taholta. Terveysthuoltoalalla tämä korostuu, koska kyseessä on työvoimavaltainen ala. Aiheen tutkiminen koetaan tärkeänä Vammalan aluesairaalassa, jotta muutosprosesseja pystyttäisiin hallitsemaan paremmin ja esimiehille pystyttäisiin tarjoamaan tietoa ja tukea muutosprosessien läpiviemisessä. Opinnäytetyön teoriaosuudessa kuvataan julkista terveydenhuoltoa toimialana ja sen johtamisen erityispiirteitä, pyritään ymmärtämään ja kuvaamaan muutos käsitteenä sekä mitä tarkoitetaan muutoksen johtamisella. Lisäksi pohditaan muutosten vaikutuksia työhyvinvointiin. Opinnäytetyön empiirinen osuus perustuu aluesairaalan lähiesimiehille ja prosessin omistajille tehtyyn kyselyyn, jossa selvitettiin heidän näkemyksiään muutosten toteuttamisesta, johtamisesta sekä muutosjohtamisen haasteista. Opinnäytetyön tavoitteena oli kyselyn tulosten perusteella tuottaa tietoa muutosjohtamisen nykytilasta ja kehittämiskohteita muutosten hallinnan parantamiseksi Vammalan aluesairaalassa.

## 2 JULKINEN TERVEYDENHUOLTO JA JOHTAJUUS

Terveystenhuollon toiminta perustuu eri lakeihin. Perustuslain (731/1999, 19 §) mukaan lakisääteisten terveyspalvelujen järjestäminen on kuntien vastuulla. Hallitusohjelmassa linjataan keskeiset hallituskauden sosiaali- ja terveydenhuollon tavoitteet. Kehittämisen suuntaviivoista ja lainsäädännön valmistelusta vastaa Sosiaali- ja terveysministeriö. Kunnat voivat tuottaa terveyspalvelut joko itse tai yhdessä muiden kuntien kanssa. Palveluja on myös mahdollista ostaa muilta kunnilta, kuntayhtymiltä, kolmannen sektorin tuottajilta (esim. säätiöt) tai yksityisiltä palveluntuottajilta. Suurimman osan terveydenhuoltopalveluista tuottaa julkinen organisaatio, kuten valtio, kunnat ja sairaanhoitopiirit. (Heino 2010, 11; Härmä 2010, 8; Leppänen 2010, 24.)

Sosiaali- ja terveyspalveluissa on tapahtunut paljon muutoksia 1990-luvulta lähtien, jolloin julkiselta sektorilta alettiin edellyttää tehokkaampaa ja vaikuttavampaa palvelutuotantoa. Kunta- ja palvelurakennemuutos (Paras-hanke) on siirtänyt vastuuta palvelujen tuottamisesta valtiolta kunnille. Kansallisissa projekteissa (esim. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma KASTE) on asetettu yhdeksi tavoitteeksi tuloksellinen, tehokas, vaikuttava ja toimintakykyinen palvelujärjestelmä. (Reikko, Salonen & Uusitalo 2010, 21.)

Taloudellisten resurssien vähentymisen vuoksi myös julkisessa terveydenhuollossa on syntynyt markkinaperusteista toimintaa palvelujen hankinnoissa ja järjestämisessä. Tavoitteena on julkisten verovarojen tehokas käyttö sekä taloudellisesti että laadukkaasti. Tästä johtuen julkinen ja yksityinen terveydenhuolto palvelujen tuottajina ovat lähestyneet toisiaan. Terveystenhuollon organisaatioissa pyritään nykyisin myös kokonaisvaltaiseen asiakkaan kohtaamiseen, yksilövastuiseen hoitotyöhön, moniammatilliseen yhteistyöhön ja tiimityöhön (Leppänen 2010, 24; Heino 2010, 2).

Terveystenhuoltoalalla henkilöstömenot ovat noin 80 %:a kaikista menoista. Verrattuna muun muassa työn vaativuuteen ja ulkomaisiin vertailukohtiin terveydenhuollon henkilöstö on Suomessa alipalkkattua. Talouskasvua suuremmat palkkaratkaisut vaikuttavat kustannuksia nostavasti, mutta ilman korotuksia alalle voi tulla entistä enemmän pulaa osaavasta henkilöstöstä. Kustannuksia nostavat myös jatkuvasti ke-

hittävä lääketiede uusine laitteineen, lääkkeineen ja hoitoineen sekä ikääntyvä väestö, joka on aikaisempaa terveempää, mutta vaativampaa. (Parvinen, Lillrank & Ilvonen. 2005, 17.)

Terveysthuoltoalalla johtamistyöhön tuo haasteita alan monet erityispiirteet, kuten terveyteen, sairauteen ja hoitamiseen liittyvä epävarmuus ja riski sekä julkisesta rahoituksesta aiheutuva johtamisen politisoituminen. Omalta osaltaan johtamista vaikeuttaa myös ammattiryhmien väliset raja-aidat sekä ammattimaisen keskijohdon puuttuminen. Terveysthuollon organisaatiot ovat asiantuntijaorganisaatioita, joiden johtamisessa on usein ongelmana asiantuntemuksen yhdistäminen ammattimaiseen johtamiseen. Asiantuntijaorganisaatioita ei voi johtaa kyseistä asiantuntijuutta tuntematon johtaja. (Parvinen ym. 2005, 39, 50.)

Erikoissairaanhoidossa hoitotyön johtaminen muodostuu ylimmästä johdosta (hallintoylihoitajat, johtavat ylihoitajat), keskijohdosta (ylihoitajat) sekä lähijohdosta (osastonhoitajat). Lähiesimiesten tehtäviin kuuluu henkilöstöjohtamisen lisäksi talouden ja toiminnan suunnittelu ja kehittäminen sekä kliininen ja opetustyö. Lähiesimiehet myös tukevat henkilökunnan hyvinvointia ja osaamista. Johtaminen terveydenhuollossa on haasteellista sekä johdettavien suuren määrän että toimialan monimuotoisuuden vuoksi. Hoitotyön ja lääketieteellisen osaamisen lisäksi tarvitaan myös kehittämistyötä ja johtamisen osaamista. (Härmä 2010, 8.)

Lääkärijohtajien työskentely on potilaskeskeistä ja he saattavat suhtautua välinpitämättömästi kustannustehokkuuteen. Lääkärin työssä myös kollegiaalisuus on tärkeää. Se tarkoittaa kollegan ja hänen työnsä arvostamista sekä hyvää ammattitoveruutta. Osaamisverkoston hyödyntäminen on oleellinen osa lääkärin työtä, koska yksi lääkäri ei voi hallita kaikkea. Lääkärijohtaja ei yleensä vaadikaan korkeaa yksilöllistä tehokkuutta, vaan arvostaa ja organisoii koko moniammatillisen verkoston tehokasta toimintaa. Yleisesti lääkärit tarvitsevat johtajakoulutusta huomattavasti nykyistä enemmän. (Parvinen ym. 2005, 71, 73.)

Terveysthuollon organisaatioissa on esimiehiä myös erilaisissa tukipalveluissa, kuten ravinto-, sairaala- ja kiinteistöhuollossa. Vaikka nämä esimiehet eivät ole niin lähellä potilastyötä kuin osastonhoitajat, heidän tehtäväkuvansa koostuu hyvin sa-



mankaltaisista päivittäisjohtamisen ja toiminnan suunnittelun tehtävistä kuin osastonhoitajienkin. Samalla tavalla heitä koskevat myös muutokset ja niiden toteuttamisen haasteet. Usein myös näiden ei-sairaanhoidollisten yksiköiden esimiehiltä puuttuu riittävä esimieskoulutus.

Johtamisen toimintaympäristössä on tapahtunut ja tapahtuu edelleen useita muutoksia, jotka liittyvät työtapoihin ja –ympäristöihin, osaamiseen, uuden teknologian käyttöönottoon sekä henkilöstön saatavuuteen ja ikärakenteisiin. Nykyisin tämä ymmärretäänkin lähes normaaliksi tilaksi organisaatioissa. Julkisen sektorin toiminta-alue tulee olemaan entistä väljempi, verkostomainen, tavoitelähtöinen, kilpaileva sekä tuottavuutta ja taloudellisuutta korostava. Näin ollen julkisen sektorin johtaminen on entistä enemmän yksityisen sektorin johtamisen kaltaista. (Reikko ym. 2010, 41–42.)

### 3 MUUTOS JA SEN JOHTAMINEN

Muutoksella tarkoitetaan mitä tahansa rakenteen, olemuksen tai piirteen muutosta jonain hetkenä määritellystä tilasta toiseen. Organisaation muutoksella tarkoitetaan muutosta, joka ilmenee organisaation rakenteissa, toimintatavoissa, johtamisessa, kulttuurissa tai henkilöstössä. Muutos on suunnitelmallista ja sille asetetaan tavoitteet, joihin suunnitelmallisesti pyritään. (Härmä 2010, 12; Juppo 2011.) Juholinin (2009, 320) mukaan muutoksilla organisaatiot hakevat yleensä parempaa kilpailukykyä, tehokkuutta ja tuottavuutta. Muutos on oppimista, joka on sekä esimiehelle että yksilölle tai henkilöstölle uusi mahdollisuus kasvukipuineen (Laaksonen, Niskanen, Ollila & Risku 2005, 120).

Muutos voidaan jakaa neljään tasoon. Ensimmäinen on yksilön muutos, esimerkiksi jonkin tekemisen muuttaminen tai vaikkapa arvoihin liittyvä muutos. Yksilön muutos on kaiken organisatorisen muutoksen ydin, koska ilman yksilöiden muutosta ei tapahdu yhteisöllistä muutosta. Toisen tason muutokset ovat työhön liittyviä muutoksia, jotka eivät koske koko organisaatiota, esimerkiksi uuden tietojärjestelmän käyttöönotto. Useimmat muutokset ovat toisen tason muutoksia. Kolmannen tason muutokset ovat strategisia muutoksia, jotka edellyttävät kehitystä tai muutosta organisaation yrityskulttuurissa. Strategisia muutoksia ovat muun muassa yrityskaupat, uudet tuotteet tai kumppanuussuhteet. Neljännen tason muutokset ovat kulttuurisia. Kulttuurisissa muutoksissa pyritään muuttamaan organisaation arvoja ja ne ovat vaikeita ja hitaita toteuttaa. (Erämetsä 2003, 23–25.)

#### 3.1 Muutoksen johtaminen

Muutosjohtamisen onnistumiselle on oleellista määritellä mikä on muutos, jota halutaan. Muutosprosessin ohjaaminen on siirtymistä nykytilanteesta haluttuun tilaan. (Valpola 2004, 27.) Muutosjohtaminen on ennen kaikkea ihmisten johtamista muutoksen keskellä, joten siinä korostuvat esimiestaidot ja johtajuus. Muutostilanteiden johtamisen kannalta on syytä muistaa, että erityisesti henkilöstövaltaisen sosiaali- ja terveydenhuoltoalan johtamisessa ihmisten osaaminen, ammattitaito ja arvot

ovat tärkeässä asemassa. Sen vuoksi henkilöstön ja sen hyvinvoinnista, työmotivaatiosta ja tulevaisuudesta huolehtiminen on johtamisen avainalue. (Härmä 2010, 19; Salo & Leisti 1994, 17.)

Muutos on pystyttävä johtamaan siten, että työntekijät ovat halukkaita ja kykeneviä toteuttamaan muutoksen vaatimat uudistukset. Jotta työntekijät sitoutuvat muutokseen ja uudistuksen toteuttamiseen, heidän on koettava, että se on vaivan arvoista. (Holbeche 2006, 9.) Kotterin (1996, 23) mukaan muutoshankkeissa onnistuminen edellyttääkin ihmisten johtamista (leadership) 70-90 –prosenttisesti ja vain 10-30 –prosenttisesti asioiden johtamista (management). Hyvä muutosjohtaja kuuntelee alaisiaan ja pyrkii käyttämään keskustelevaa johtamista. Muutosjohtaminen on myös strategista johtamista eli organisaation reagoimista ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön muutoksiin. Suurin haaste muutoksessa on työntekijöiden sitouttaminen muutoksen toteuttamiseen.

Muutosjohtajuus on molemminpuolista vuorovaikutusta johtajien ja työntekijöiden välillä. Muutoksen johtamisessa on otettava huomioon toiminnalliset lähtökohdat, tehokkuus ja tuloksellisuus, yksilöllisyys ja yhteisöllisyys, viestintä, vuorovaikutus ja kommunikaatio sekä työpaikan osaaminen ja henkilöstön tiedot, taidot ja mahdollisuus niiden kehittämiseen. (Luomala 2008, 23.)

Muutostilanteet ovat yllätyksellisiä eikä kaikkea voi ennakoida tai suunnitella etukäteen. Muutoksen johtamisessa on tärkeää hallita kokonaisuuksia, jotka sisältävät runsaasti arvaamattomia tekijöitä. Muutostilanteissa korostuu kyky intuitiiviseen johtamiseen, mikä tarkoittaa kykyä nähdä erilaisia vaihtoehtoja. Tarvitaan myös kykyä kehittää uusia ideoita sekä ennen kaikkea kekseliäisyyttä esiin nousevien ongelmien ratkaisemiseen ja mahdottomaltakin tuntuvien asioiden toteuttamiseen. (Kuntaliiton www-sivut 2006.)

Muutosta varten harvoin palkataan erikseen johtajia. Organisaation istuva johto joutuu saman muutoksen eteen kuin henkilöstökin, mutta heidän vastuullaan on johdattaa organisaatio muutoksen läpi. Samanaikaisesti pitää turvata myös perustehtävän tuottaminen. Muutosjohtaminen edellyttää vahvaa visiota ja kykyä löytää toimiva strategia muutoksen toteuttamiseksi. (Alijärvi 2009, 15.) Viitalan (2004, 95) mukaan

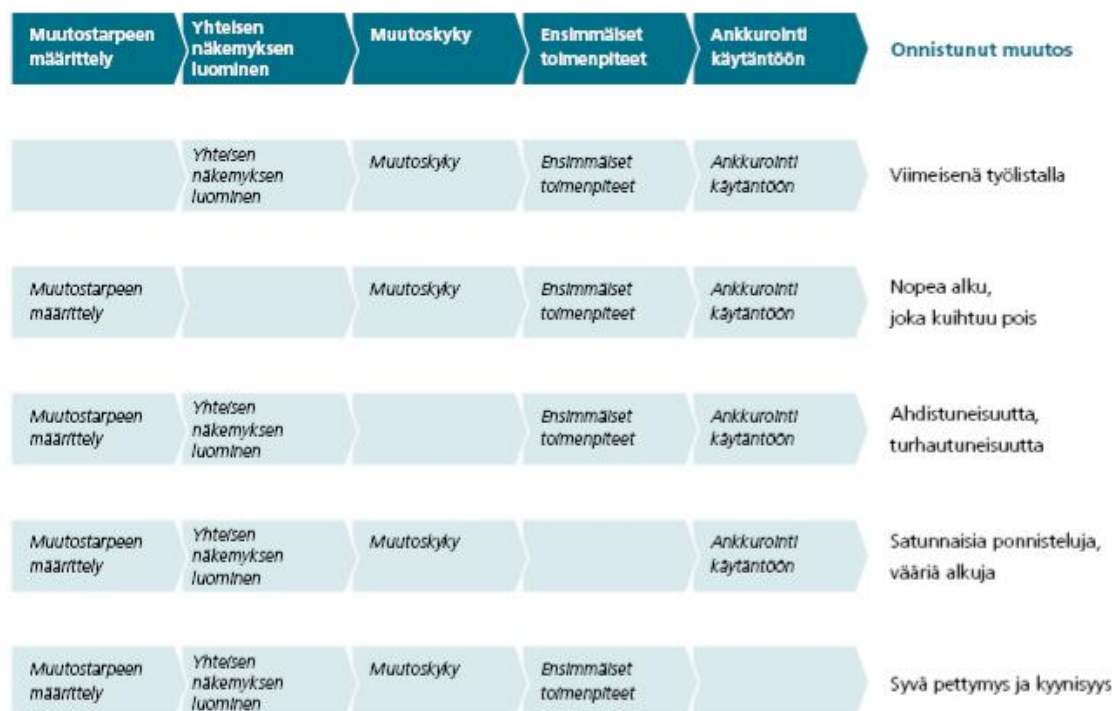
muutoksen johtaminen on vaativaa tilannejohtamista. Siinä on kyettävä ymmärtämään, milloin luja ja lähes autoritaarinen johtajuus on tarpeen ja milloin voi antaa aikaa sisäistämiselle ja kypsymiselle.

Julkisella sektorilla muutosjohtamisessa korostuu se, miten kyseessä oleva muutos toteutetaan; julkisesti, muodollisesti oikein, yleisen edun nimissä ja yhdenvertaisesti. Myös tuloksellisuus ja tehokkuus johtamisen arvoina ja periaatteina ohjaavat muutosten toteutustapaa. (Juppo 2004, 8.)

### 3.2 Muutosprosessi

Tunne elämän- ja työhallinnasta on ihmiselle välttämätön. Jatkuvuuden synnyttämiseksi ihmisille kehittyä erilaisia rutiineja ja rutiinit ovat hallinnan tunteen kannalta tärkeitä. Työssä niiden avulla selvittää tilanteista, joissa voimavarat ovat vähissä tai motivaatio heikentynyt. Muutoksessa rutiinit joudutaan uudelleen arvioimaan ja niiden muuttaminen on vaikeaa, koska ne ovat hiljaista tietoa, esimerkiksi hyviä työtapoja, sujuvia työkäytäntöjä, oman työn laadun ja määrän riittävyden mittareita. Uuden toimintatavan vakiinnuttaminen on oppimisprosessi ja samalla pitäisi pystyä luopumaan vanhoista rutiineista. Totutuista ja hyväksi havaituista toimintatavoista luopuminen saattaa aiheuttaa työntekijöille pelkoa ja kiukkua uuden oppimisesta ja soveltamisesta. Vanhasta luopumista ja uuden vakiinnuttamista helpottaa luottamus siihen, että uusi toimintatapa on perustehtävän kannalta parempi kuin entinen. Siksi jokainen muutos on ankkuroitava perustehtävään ja sen suorittamiseen. (Kuntien eläkevakuuus 2007, 7.)

Osa työelämän muutosprosesseista tapahtuu huomaamatta osana arkityötä. Työ opettaa ja kasvattaa tekijäänsä, hiljaista tietoa karttuu kokemuksen myötä ja ammatitaitoa sopeutetaan automaattisesti työn muuttuviin vaatimuksiin. Tämä luonnollinen työssä oppimisen prosessi jää usein itsestään selvyysnä huomaamattomaksi. Joka-päiväisen muutosprosessin huomioiminen lisää työntekijöiden valmiutta isompiinkin muutoksiin ja vahvistaa heidän luottamustaan omiin ja yhteisöllisiin resursseihin. (Kuntien eläkevakuuus 2007, 7.) Muutosprosessi tarvitsee aina kuviossa 1 esitellyt viisi tekijää, jotta muutoksen avulla päästään haluttuihin tuloksiin.



Kuvio 1. Muutoksen tekijät. (Kuntien eläkevakuutus 2007, 10.)

Onnistunut muutos lähtee liikkeelle muutosta koskevien edellytysten tunnistamisesta ja muutostarpeen hyväksyminen on perusta koko prosessin käynnistymiselle. Yhteinen näkemys kertoo, millä ratkaisulla haluttuun tulokseen pyritään. Näkemys tarvitaan, jotta suunnitelmat toteutuvat halutulla tavalla ja tarvittavilla tuloksilla. Muutoskykyä tarvitaan muutoksen toteuttamiseen ja siihen vaikuttavat paitsi organisaation historia, myös toimiala ja työtehtävät. Ensimmäiset toimenpiteet ovat kriittisiä halutun muutoksen suunnan ja vauhdin kannalta. Ne alkavat ensimmäisestä päivästä, kun muutoksesta kerrotaan. Ankkurointi käytäntöön on pitkä ja monivaiheinen tie, se kestää muutoksesta riippuen kuukausista jopa useisiin vuosiin. (Stenvall & Virtanen 2007, 118; Valpola 2004, 30–34.)

### 3.2.1 Muutoksen suunnittelu

Muutos on nähtävä jatkuvana prosessina eikä vain hankkeena tai erillisenä toimintana, koska toimintakykyinen organisaatio on jatkuvasti liikkeessä. Muutosprosessi koostuu yleensä muutoksen suunnittelu- ja toteutusvaiheista. Jo ennen suunnitteluvaiheen aloittamista on selvitettävä muutoksen perustarkoitus sekä sen hyödyllisyys verrattuna olemassa olevaan toimintaan. Suunnitteluvaihe on muutoksen onnistumisi-

sen kannalta oleellisen tärkeä, siinä suunnitellaan kokonaisuus ja mietitään toimenpiteet. Suunnitteluvaihe edellyttää aikaa ja perusteellisuutta. (Stenvall & Virtanen 2007, 46–48.) Holbechen (2006, 288) mukaan johtajan on jo suunnitteluvaiheessa tunnistettava ne työntekijät, joiden vaikutus muutoksen onnistuneeseen toteutukseen on ensiarvoisen tärkeää.

Suunnitteluvaiheeseen kuuluu kiireellisyyden ja välttämättömyyden tunteen luominen, se on tärkeää erityisesti ihmisten yhteistyön saavuttamiseksi. Jos henkilöstö ei koe muutosta välttämättömänä, se ei anna ylimääräistä työpanostaan muutoksen eteen ja saattaa vastustaa sitä. (Kotter 1996, 17–18, 31, 37, 45, 51.) Luomala (2008, 7) kehottaa ennakoimaan muutossuunnitelmassa myös mahdolliset karikot ja kriisit, sillä muutokseen liittyy aina sekä epäonnistumisen riski että onnistumisen mahdollisuus. Riskit on tunnistettava ja ne on esitettävä sellaisessa muodossa, että odotettavissa olevat positiiviset mahdollisuudet ovat riskejä paitsi suuremmat myös toteutumisvarmuudeltaan todennäköisemmät kuin arvioidut riskit. Muutoksia suunniteltaessa ja erityisesti johdettaessa ihmisiä muutoksissa epävarmuudet pitäisi pystyä kääntämään varmuuksiksi ja osoittamaan samalla ihmisille, etteivät muutokseen liittyvät uhat muutu vaaroiksi.

Muutosprosessin onnistuminen edellyttää myös riittävää resursointia sekä suunnitteluun että toteuttamiseen. Huomioitava on niin fyysiset olosuhteet, taloudelliset varat, aika, tieto ja osaaminen kuin mahdollinen lisätyövoiman tarvekin. Koska muutokseen liittyy myös vastarintaa, on oleellista miettiä kenestä prosessin toteutuminen riippuu. Jos organisaatiossa tapahtuu paljon muutoksia, ei henkilöstön voimavarat riitä niiden kunnolliseen toteutukseen. (Luomala 2008, 7; Stenvall & Virtanen 2007, 47–48.)

Suunnitteluvaiheen pitäisi olla mahdollisimman avoin ja siihen pitäisi ottaa mukaan ne työntekijät, joita muutos koskee. Muutoksen tavoitteet on asetettava riittävän selkeiksi, jotta työntekijät saadaan työskentelemään niiden eteen. Myös muutoksen onnistumisen mittarit on määriteltävä etukäteen ja niitä on seurattava (Holbeche 2006, 299–300; Åhman 2005, 80).

### 3.2.2 Muutoksen toteuttaminen

Toteutusvaiheessa tapahtuu suunnitelman mukaiset toimenpiteet, halutun toiminnan vakiinnuttaminen, muutoksen levittäminen sekä arviointi ja seuranta. Toteutusvaiheessa saattaa huolellisestakin suunnittelusta huolimatta tapahtua yllätyksiä ja toteutuksessa pitäisi varautua hyväksymään kaoottisuutta ja ennakoimattomia tapahtumia. Hyvä muutosjohtaja pystyy hoitamaan myös yllätykselliset tilanteet. (Stenvall & Virtanen 2007, 49.)

Toisin kuin suunnitteluvaihe, toteutusvaihe ei aina välttämättä edellytä pitkää aikaa. Usein kiire saattaa vahvistaa muutosprosessia, koska se saa aikaan uudistuksen edellyttämää touhuamista. Muutosjohtajan on kyettävä ylläpitämään motivaatiota ja innostusta muutosprosessin toteutukseen. Siihen voidaan käyttää esimerkiksi muutosta vahvistavia kokouksia, joissa käydään läpi onnistumisen kokemuksia ja tavoitteita, mitkä osaltaan muistuttavat muutoksen tärkeydestä. (Stenvall & Virtanen 2007, 50.) Kotterin (1996, 17–18, 73–85) mukaan toteutusvaiheessa on tärkeää onnistua viestimään muutosvisio ymmärrettäväksi henkilöstölle, jotta sen tavoitteet ymmärretään.

Henkilöstön näkökulmasta muutoksen toteutumisessa voidaan yleensä erottaa kolme eri vaihetta. Ne ovat lamaannus, toiveen herääminen sekä sopeutuminen. Lamaannusvaiheessa henkilöstö joutuu shokkiin ja sen seurauksena on voimakasta kritiikkiä tai kieltäminen. Lamaannusvaiheessa kyky vastaanottaa tietoa on rajallinen ja se aiheuttaa ongelmia viestintään. Toisessa vaiheessa toiveet heräävät ja tunnelmat vaihtelevat vuoristoratamaisesti. Kolmannessa vaiheessa henkilöstö sopeutuu ja alkaa nähdä muutoksessa uuden mahdollisuuden ja haasteita. Vaiheiden läpikäymiseen käytettävä aika vaihtelee, eivätkä kaikki pääse sopeutumisvaiheeseen. Mitä nopeammin organisaatio pystyy käymään vaiheet läpi, sitä muutoskykyisempi se on. (Stenvall & Virtanen 2007, 50–52.) Muutoksen vaiheita käsitellään myös sekä esimiestyön että muutosvastarinnan näkökulmasta kappaleissa 3.2.3 ja 3.4.

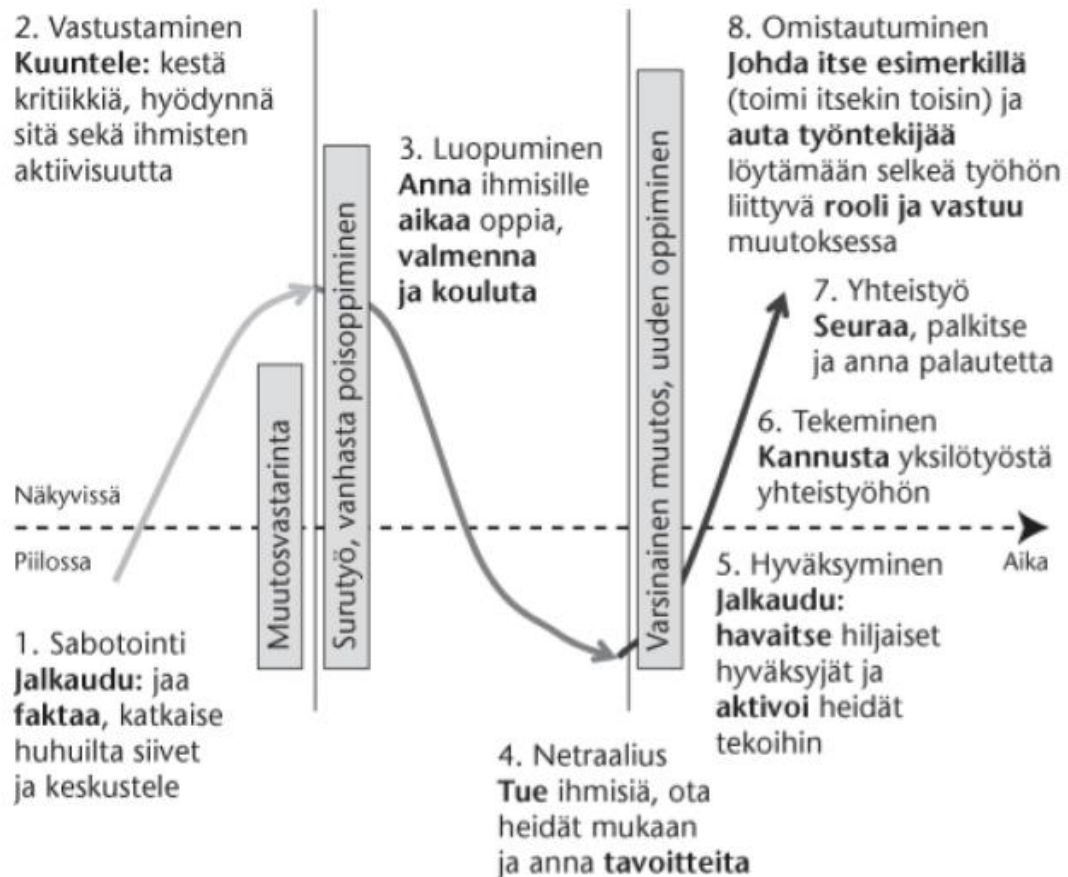
### 3.3 Lähiesimiehen rooli muutosprosessissa

Vaikka suurin osa ihmisistä ymmärtää, että muutos on jatkuvaa eikä kukaan voi antaa takeita työpaikan säilymisestä, mittavat uudistukset tai irtisanomiset ovat aina henkilöstölle vaikeita paikkoja. Näyttääkin siltä, että ihmiset eivät tunnetasolla koskaan totu suuriin muutoksiin vaan ne herättävät aina alkuun monia pelkoja, huolia ja kysymyksiä, jotka kohdistetaan esimiehiin. Kun ylin johto on kirkastanut muutoksen tavoitteet ja sen saavuttamisen keinot itselleen, sen on huolehdittava, että esimiehet saavat mahdollisuuden muutoksen perusteiden sisäistämiseksi. Jos esimiehet eivät saa perusteluja ja tietoa muutoksen tarkoituksesta, he eivät pysty sitä myöskään alaisilleen kertomaan eivätkä pysty sitoutumaan muutosprosessiin. Jos esimiehet eivät seisoo muutoksen takana, sen toteutuminen käytännössä estyy. (Järvinen 2005, 134, 136.)

Muutoksen toteuttamisessa esimiehillä on keskeinen rooli. Muutosprosesseissa esimiesten vastuut ja valtuudet on oltava selviä ja esimiesten on ymmärrettävä uudet roolinsa sekä niiden vaatimukset. Johdon on mietittävä keinot sitouttaa keskijohto strategiaan ja tavoitteisiin sekä varmistettava viestinnän toimivuus. Muutoksessa on myös tärkeää tarjota esimiehille koulutusta ja tukea henkilöstön huolien käsittelyyn. Jos esimiehet eivät ole sitoutuneita muutokseen, he saattavat jarruttaa koko muutoksen toteutusta. Siksi on tärkeää, että oikeanlaiset henkilöt ovat oikeissa tehtävissä ja että heitä palkitaan hyvistä suorituksista. (Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma 2007, 5.)

Esimiehen on johdettava muutosta omalla esimerkillään. Muutososaava esimies tiedostaa muutoksen edistämiseen ja läpimenoon liittyvät perusasiat sekä ne tekijät, jotka pysäyttävät muutoksen. Muutosprosessi ja sitoutuminen muutokseen voidaan jakaa kahdeksaan vaiheeseen: 1) sabotointi, 2) vastustaminen, 3) luopuminen, 4) neutraalius, 5) hyväksyminen, 6) tekeminen, 7) yhteistyö ja 8) omistautuminen (kuvio 2). (Aarnikoivu 2008, 171–172.)





Kuvio 2. Sitoutuminen muutoksessa (Aarnikoivu 2008, 171).

Sabotointivaiheessa esimiehen läsnäolo ja käytettävissä oleminen on oleellista. Esimiehen pitää jalkautua henkilöstön keskuuteen. Vastustusvaiheessa esimiehen on kuunneltava alaisiaan ja kestävä myös kritiikkiä. Olennaista olisi hyödyntää vastustamisesta kumpuavaa aktiivisuutta ja pyrkiä ohjaamaan se muutoksen tukemiseen. Luopumisvaiheessa tärkeää on kärsivällisyys. Vanhasta poisoppiminen on haasteellista ja esimiehen on annettava aikaa surutyölle sekä koulutettava ja valmennettava henkilöstöä uusiin vaatimuksiin. Neutraalissa vaiheessa on korostettava muutoksen tärkeyttä ja edistettävä muutoksen toteuttamista. Hyväksymisvaiheessa pitää edelleen aktivoida henkilöstöä ja edistää muutoksen toteutumista jalkautumalla. Tekemisen vaiheessa esimies ohjaa kohti yhteistyötä ja korostaa yhteisiä tavoitteita. Yhteistyövaiheessa tapahtuu palkitseminen ja palautteen antaminen ja sen avulla toiminnan ohjaaminen haluttuun suuntaan. Omistautumisvaiheessa esimiehen on tärkeää toimia esimerkkinä ja tukea henkilöstön roolin ja vastuiden selkiytymistä. Esimiehen on myös tunnistettava muutos, sen vaatimat toimenpiteet ja vaatimukset johtamiselle.

Myös yksilöiden välisten erojen ja niiden vaikutusten tunnistaminen muutosprosessissa on tärkeää. (Aarnikoivu 2008, 172–174.)

Esimiehen ei tarvitse tietää kaikkea, mutta hänen pitää olla perillä yhteisönsä arjesta. Kaikkietävyuden sijaan itsetuntoinen esimies nostaa ja palkitsee yhteisöllisiä osajia ja asiantuntijoita sekä antaa heille riittävästi vastuuta. Yksinvaltiaan vaihtoehtona on jämäkkä esimies, joka kannustaa työn kehittämistä ja innostaa alaisiaan kantamaan yhteisvastuuta. Oleellista on, että esimies on aidosti kiinnostunut sekä työyhteisöstään että sen perustehtävästä ja osoittaa sen innostuneisuudellaan ja sitoutuneisuudellaan myös käytännössä. (Kuntien eläkevakuutus 2007, 12.)

Esimiehen on muutostilanteissa varmuuden vuoksi varauduttava kaikkeen ja toisaalta ei mihinkään. On hyvin todennäköistä, että joka tapauksessa eteen tulee ainakin yksi asia, johon ei ole voinut varautua. Vuorovaikutus- ja ilmaisutaidot, määrätietoisuus, kärsivällisyys ja karismaattisuus ovat muutoksen johtajan ideaaliominaisuuksia. Lisäksi itsensä likoon laittava, mielipiteensä ilmaiseva, uskottava sekä luottamusta herättävä johtaja menestyy muutoksen johtamisessa. (Pondeva 2010, 53; Juppo 2011.)

### 3.4 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta on tärkeä osa muutosprosessia. Se pakottaa miettimään muutoksen tarpeellisuutta ja pohtimaan vaihtoehtoisia ratkaisuja. Rakentava kriittisyys vahvistaa uskoa muutokseen, kun pohdinta on avointa ja eri näkemyksiä kunnioittavaa. Toivotutkin muutokset herättävät aina ristiriitaisia tunteita, sekä toiveita paremmasta että epäilyjä lopputuloksen suhteen. (Kuntien eläkevakuutus 2007, 5.)

Vastustus voi johtua esimerkiksi muutoshalun, osaamisen tai tiedon puutteesta sekä pelosta ja epävarmuudesta. Muutosvastarinta voi kohdistua sekä muutoksen sisältöön että omaan asemaan (Stenvall & Virtanen 2007, 100; Åhman 2005, 84). Muutostilanteet herättävät luonnollisesti työntekijöissä kysymyksiä ja kyseenalaistamistakin, mutta tunnekuohuja ei pidä automaattisesti tulkita muutoksen vastustamiseksi.

Työelämän muutokset voivat olla itse aiheutettuja, toivottuja tai ulkopuolelta tulevia pakollisia muutoksia. Omaehtoinenkin muutos saattaa herättää toiveikkaan odotuk-

sen lisäksi epäilyksiä ja pohdintaa selviytymisestä, mutta asenne on kuitenkin positiivinen ja energia suuntautuu uuden luomiseen. Ulkoinen muutospakko sen sijaan synnyttää lähes aina jonkinasteista muutosvastarintaa, jolloin energia suuntautuu prosessin alussa vanhan puolustamiseen ja säilyttämiseen. Pakon edessä on vaikea nähdä muutoksen mielekkyyttä. Ihmisellä on kuitenkin tarve sopeutua ja se lievittää vastarintaa ajan myötä. Kasvuprosessi alkaa suuntautua eteenpäin uuden vision varassa ja prosessi päättyy vähitellen uuteen rutinoitumiseen ja sen myötä työn hallinnan tunteeseen. Sykli on jatkuva, sillä riittävän pitkä hallintajakso alkaa tuntua tylsältä ja työhön halutaan uutta mielenkiintoa. Ihminen sietää muutoksia, kun välillä on riittävän pitkiä vakaita jaksoja. Nykyisin työelämän ongelma on, että muutokset seuraavat toisiaan liian nopealla tahdilla. Edellisestä ei ole vielä selviydytty, kun uusi muutos on jo käynnissä. (Kuntien eläkevakuutus 2007, 3.)

Muutosvastarintaa aiheuttaa tasapainon järkkäminen, muutostilanteissa joudutaan luopumaan tutusta ja turvallisesta. Tähän liittyen vastarintaa selittävät sekä tuntemattoman pelko että uuden oppimisen vaikeus. Lisäksi työntekijän odotuksissa saatetaan esiintyä ristiriitaa tehtävän suorituksen ja vaikutusten välillä eli haluttu toiminta ei yksilön näkökulmasta saa aikaan vaikutuksia. Muutos saatetaan myös nähdä vahingollisena itselle tai organisaatiolle. Muutoksissa työntekijät saattavat myös ajatella, että oma organisaatio ei ole enää lojaali tai arvosta tehtyä työtä. Tämä pitäisi huomioida muutosprosessien suunnittelussa, esimerkiksi muutosta tukevilla palkitsemisjärjestelmillä. (Stenvall & Virtanen 2007, 101–102.) Kuntien eläkevakuutuksen oppaan (2007, 3–4) mukaan muutosjohtajan on hyvä välillä myös muistuttaa, että muutosprosessi ei hävitä kaikkea vanhaa. Muutoksen rinnalla on tärkeää korostaa asioita, jotka säilyvät ennallaan ja jotka koetaan merkityksellisinä. Ne jäävät usein jalkoihin, kun huomio kiinnittyy muutokseen. Prosessin päätyttyä usein kuitenkin huomataan, että sekä yhteisössä että omassa toiminnassa on säilynyt paljon myös ennallaan. Mitä lujempi pysyvyyden peruskallio on, sitä helpompi on päästä ohi muutosvastarintavaiheesta ja katsoa tulevaisuuteen. Epävarmuuden keskellä on hyvä katsoa myös taaksepäin ja todeta, kuinka paljosta on jo selviydytty niin yksilöinä kuin yhteisönäkin. Muutosjohtajan kannattaa nostaa esille yhteisönsä selviytymistarinoita, sillä niitä muistelemalla voidaan ammentaa voimia silloin, kun usko huomiseen alkaa hiipua.

Ylhäältä tulevat muutospaineet herättävät voimakkainta muutosvastarintaa siksi, että työntekijät kokevat, että asiat vain tapahtuvat ja he ovat passiivisia tekojen kohteita. Organisaatioiden tiedotustilaisuudet ovat usein muodollisia ja tiedotusluonteisia, eivätkä yksittäiset työntekijät pääse esittämään omia toiveitaan ja tunteitaan. Työyhteisöissä pitäisikin järjestää mahdollisuuksia yksilöllisille kannanotoille, kysymyksille ja tunteille, koska vaikutusmahdollisuudet vähentävät muutosvastarintaa. Ammatti ihmiset ovat oman työnsä parhaita asiantuntijoita ja esimiehen tulisi aktiivisesti tukea sekä yksilöiden että yhteisön vaikuttamista. (Kuntien eläkevakuutus 2007, 4.)

Muutosvastarinta on erilaista muutokseen sopeutumisen eri vaiheissa, voimakkaimmillaan yleensä prosessin alussa. Työelämän muutokset etenevät vaiheittain, joillakin se voi kestää kuukausia tai jopa vuosia. Muutosvastarinta saattaa pitkässä sopeutumisprosessissa nousta pintaan aina uudelleen aaltoliikkeen tavoin. On myös ihmisiä, jotka eivät sopeudu koskaan, jotkut periaatteesta, toiset arvojensa vuoksi ja osa siksi, että muutos on liian suuri asia heidän elämässään. Sopeutuminen alkaa usein lyhytaikaisesta alkushokista, jolloin halutaan torjua ja kieltää tapahtunut. Seuraavassa vaiheessa tyyppillistä on kiukku, pelko ja epävarmuus. Siihen liittyy myös aktiivisen puolustautumisen tarve ja halu pitää kiinni tutusta olemassa olevasta. Siinä vaiheessa tarvitaan selkokieleistä, perustehtävälähtöistä tietoa ja perusteluja. Tieto lisää ymmärrystä ja se mahdollistaa, että vahvistuva todellisuus hyväksytään vähitellen. Uudelleensuuntautumisvaiheessa voidaan jo nähdä mahdollisuuksia ja tehdä uusia valintoja sekä kasvaa uusiin rooleihin ja vastuisiin. Muutosmyönteisyys ja muutosvastarinta koostuvat sekä yksilöllisistä että yhteisöllisistä elementeistä. Uusi tapahtuma palauttaa mieliin aikaisemmat muutosprosessit; positiiviset kokemukset lisäävät myönteisyyttä ja negatiiviset kokemukset vastarintaa. Vastarinnan kohtaaminen auttaa siirtymään myönteisyyden ilmapiiriin. Menneistä kokemuksista pitää keskustella ja miettiä mitä niistä on opittu. (Kuntien eläkevakuutus 2007, 4.)

Muutosvastarintaa kohdatessaan muutosjohtajan on vältettävä suoraviivaista reagointia. Muutosvastarinnan käsittelyssä omien ja muiden intressien, etujen ja tavoitteiden välille pitäisi löytää kaikkia hyödyttäviä ratkaisuja. Vastarinnan voittamiseksi muutosjohtajan on tunnistettava ongelmat avoimesti ja erilaisia toimijoita on johdettava eri tavoin. Työntekijöille on myös annettava mahdollisuuksia onnistua proses-

sisä. Muutosvastarinnan käsittely on siis muutosjohtajan vastuulla ja keskeistä on puuttua ongelmiin nopeasti. (Stenvall & Virtanen 2007, 103.)

### 3.5 Muutosviestintä

Muutosviestinnällä on monia tehtäviä. Se kuvaa mistä muutoksessa on kyse, luo ymmärrystä, selittää syitä ja tavoitteita, käsittelee saavutettuja tuloksia ja tulossa olevia haasteita ja näin luo edellytyksiä muutokselle. (Juholin 2009, 320.) Hännisen (2008, 27) mukaan ilman viestintää ei voi johtaa ja muutostilanteissa johtamisen ja viestinnän välinen kytkentä on erityisen tärkeä. Viestintä on muutoksen onnistumisen kannalta oleellista ja vaikeatkin asiat on pystyttävä viestimään ymmärrettävästi. Muutosviestinnässä pelkkä muutosta koskevan tiedon siirtäminen ei riitä, vaan tietoa on jäsennettävä, muokattava ja tuotettava, jotta tieto muutoksen syistä, toteutuksesta ja vaikutuksista tulisi ymmärretyksi. Muutokseen ei sitouduta, jos sen syitä ei ymmärretä.

Viestinnän avulla pystytään pohtimaan epäselviä ja epätietoisuutta aiheuttavia muutokseen liittyviä asioita. Yhdessä pohtiminen myös lisää yhteisöllisyyttä. Tärkeitä henkilöstön kannalta pohdittavia asioita ovat muutoksen vaikutukset omaan työhön, työn jatkuvuuteen, etenemismahdollisuuksiin, työyhteisöön ja sosiaalisiin suhteisiin. Näistä asioista pitäisi viestiä myös silloin, kun niissä ei tapahdu mitään tai vastauksia ei ole. Muutosviestintä koskee usein vain muutoksen suuria linjoja ja silloin uudistus jää helposti etäiseksi henkilöstölle. Avoimeen ja oppimista tukevaan organisatiokulttuuriin kuuluu asioiden kertominen avoimesti ja faktojen pohjalta. Viestinnän avulla on mahdollista synnyttää ja ylläpitää yhteishenkeä, jolla on merkittävä vaikutus niin muutosten onnistumiseen kuin työhyvinvointiin. (Stenvall & Virtanen 2007, 60–65.)

Oleellista viestinnässä on esimiehen oma toiminta. Muutosvisiosta viestiminen horjuu, mikäli muutoksen avainhenkilöiden toiminta on ristiriidassa vision kanssa. Myös esimiesten kertoman viestin täytyy olla yhtenäistä. Pitää tehdä selväksi myös se, mihin asioihin voidaan vaikuttaa ja mihin ei, jotta energia voidaan kohdistaa niihin asioihin, joihin voidaan vaikuttaa. (Kotter 1996; Åhman 2005, 84.)

Koska viestintä on oleellinen osa muutoksen toteuttamista, on suunnitteluvaiheessa suunniteltava myös muutosta koskeva viestintä jo senkin takia, että usein henkilöstön tyytymättömyys uudistukseen kohdistuu nimenomaan viestintään. Viestinnällä voidaan myös sitouttaa ja motivoida työntekijöitä muutoksen tavoitteisiin ja toteuttamiseen. (Stenvall & Virtanen 2007, 65, 67, 75.) Juholinin (2009, 333) mukaan muutosviestinnässä onkin tarkkaan pohdittava mitä ja miten sanotaan, jotta ymmärrystä voidaan kasvattaa ja synnyttää yhteen hiileen puhaltamista. Erityisen tärkeää on tunnistaa kriittiset eniten kiinnostavat kysymykset ja ymmärtää, että ne vaihtelevat muutoksen eri vaiheissa. Aluksi työntekijöitä kiinnostaa vain oma kohtalo.

Tärkein ja eniten käytetty muutosviestinnän keino tulisi olla kasvokkaisuviestintä, esimerkiksi tiedotus- ja keskustelutilaisuudet, palaverit, kehityskeskustelut, koulutustilaisuudet ja vapaamuotoiset tapaamiset. On kuitenkin syytä käyttää useita viestintäkanavia, jotta pystytään tehokkaasti vastaamaan tiedon ja vuorovaikutuksen tarpeeseen. Kasvokkaisuviestinnällä pystytään paneutumaan asioihin syvällisemmin, kun taas sähköisen viestinnän etuna on nopeus ja ajantasaisuus. Intranetin ja sähköpostin käyttäminen kuitenkin edellyttää, että henkilöstö hallitsee tiedonhaun. Sähköisissä välineissä julkaistavan tiedon on myös oltava jatkuvasti ajan tasalla, jotta kiinnostus pysyy yllä. Myös painettuja välineitä, kuten henkilöstölehtiä, voidaan käyttää muutosprosessien tiedottamisessa. (Juholin 2009, 337–338.)

### 3.6 Onnistunut muutosjohtaminen

Onnistuneen muutoksen perusedellytys on se, että muutoksen syyt ja tavoitteet ovat selvillä sekä hyvin kommunikoitu ja keskusteltu. Tässä epäonnistutaan usein sen vuoksi, että muutosta suunnittelevat eivät huomaa olevansa itse paljon pidemmällä muutosprosessissa kuin muut, joilla ei ole ollut mahdollisuutta ja aikaa työstää ja keskustella muutoksesta. Myös käytännön ero tulevan ja nykytilan välillä pitää olla selvillä eli miten asiat muuttuvat ja mitä tehdään eri tavalla kuin ennen. (Åhman 2005, 78.) Härmän (2010, 6) mukaan hyvä muutosjohtaja lähtee liikkeelle ihmisestä itsestään, riippumatta muutoksen laadusta tai sen tavoitteista. Käytännössä tämä tarkoittaa huomion kohdentamista muutoksen piirissä oleviin ihmisiin, heidän elämäntilanteeseensa sekä työskentelyolosuhteisiin. Esimiestoiminnassa pitää siis kiinnittää

huomiota ihmisten johtamiseen ja ohjaamiseen muutoksessa eikä pelkkään muutosten koordinointiin. Muutostilanteessa on tärkeää ylläpitää ja kehittää hyvää työilmapiiriä. Hyvä muutosjohtaja kiinnittää huomiota työyhteisön toimivuuteen, työn kehittämiseen muutoksessa ja ihmisten vaikuttamismahdollisuuksiin.

Hyvän muutosjohtajuuden osa-alueet voidaan tiivistää seuraavasti:

1. Muutoksen johtaminen ja työhyvinvoinnin edistäminen: muutoksen johtamisen prosessi ja strategiat, muutoksen johtamisen haasteet ja edellytykset sekä jaksaminen, palaute ja kannustus.
2. Yrityksen tai yhteisön johtamisen uudet haasteet: johtamisen menetelmät ja välineet, esimerkiksi strategiat, kehityskeskustelut, ennakkointi ja arviointi, työhyvinvoinnin tuloksellisuuden mittaaminen.
3. Johtajana kehittyminen: itsearviointi (johtajan vaihtuvat roolit), auktoriteetin peruste (positio vai toiminta, tiedon jakaja vai tiedon rakentaja).
4. Esimiestaidot: ajan ja tiedon hallinta ja koordinointi, substanssin hallinta, esimerkiksi talousosaaminen.
5. Alaistaitojen edistäminen: henkilöstön tietojen ja taitojen kehittäminen, henkilöstön osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien aktiivinen kehittäminen. (Loomala 2008, 26.)

Muutosjohtamisessa oleellista on huomioida työntekijöiden rooli muutoksen toteuttajina. On tärkeää, että henkilöstö otetaan mukaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, se lisää sitoutumista. Myös alaistaidot, henkilöstön itseohjautuvuus ja riittävä oman työn hallinta ovat onnistuneen muutoksen edellytyksiä. Henkilöstön kuunteleminen on tärkeää, koska heillä on kokemuspäistä tietoa ja käsitystä siitä, miten muutos voitaisiin parhaiten toteuttaa niin henkilöstön jaksamisen kuin organisaation tavoitteidenkin kannalta. Tässäkin on kuitenkin huomioitava ihmisten erilaisuus, joidenkin on helpompaa tuoda mielipiteensä julki ja toisaalta kaikki eivät halua osallistua tai heillä ei ole mielipiteitä. Osallistumis- ja vaikuttamisvaihtoehtoja pitäisikin antaa useita erilaisia. (Härmä 2010, 18–19; Åhman 2005, 79, 90.)

Kotter (1996, 18) nimeää kahdeksan askelta onnistuneeseen muutokseen:

1. muutoksen välttämättömyyden korostaminen
2. vahva vetäjäjoukko

3. konkreettinen kuva tulevasta toimintatavasta
4. viestintä
5. muutoksen kohteena olevien henkilöiden osallistaminen
6. pientenkin edistysaskelten esille nostaminen
7. uusien toimintatapojen vahvistaminen
8. uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen.

Muutoksen johtaminen on taito, joka edellyttää jatkuvaa kehittymistä ja oppimista. Hyvä johtaja luo työskentelyolosuhteet, joissa on mahdollista oppia uutta ja kehittyä. Hän myös tunnistaa oppivan organisaation ja hyvinvoivan työyhteisön tunnusmerkit, joita ovat muun muassa osaamistarpeiden samansuuntaisuus organisaation strategian kanssa, joustavuus, avoin sisäinen vuorovaikutus, oppimista suosiva ilmapiiri, kannustusjärjestelmät, ympäristön ja organisaation välinen aktiivinen vuorovaikutus, yksilöllisten kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen kaikille, ryhmien ja ihmisten välisen riippuvuuden mieltäminen yhteisöllisyyden perustaksi, luottamus, riskin ottaminen ja avuliaisuus sekä kyky ratkaista konfliktit yhteisöllisesti. Hyvä muutosten hallinta edellyttää, että muutokset ovat merkityksellisiä (tunne muutoksen tarpeellisuudesta), ymmärrettäviä sekä hallittavissa kaikissa vaiheissa ja tasoilla (mahdollisuus osallistua muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen). (Luomala 2008, 15.)

Ponteva (2010, 90) listaa onnistuneen muutoksen kulmakiviksi inhimillisyyden, reilouden, myönteisyyden, innostuksen ja innostavuuden, peräänantamattomuuden, kannustavuuden sekä yllätyksellisyyden. Esimies onnistuu muutoksessa paremmin toimimalla inhimillisesti eli kohtaamalla alaisensa ihmisinä, kuuntelemalla heitä ja muistamalla, että epäonnistuminen on sallittua, mutta ei kahta kertaa samassa asiassa. Reilu ihminen toimii toisten hyväksi ja reiluus on hyvä keino pärjätä ihmisten kanssa ja toimia työyhteisössä. Myönteisesti asioihin suhtautuvalla on halua ja uskallusta lähteä mukaan erilaisiin hankkeisiin. Esimiehen pitää puhua lähtökohtaisesti myönteisesti ja katsoa aina eteenpäin. Innostus on kaiken edistyksen perusta ja esimiehen kannattaakin ilahduttaa työntekijöitä pienillä asioilla arjessa. Peräänantamaton ihminen on sisukas, päättäväinen, sitkeä, lannistumaton ja tinkimätön. Esimiehen on muistettava kannustaa alaisiaan ja etsittävä myös itseään kannustavia asioita. Yllätyksellisyys on läsnä kaikessa ja koska kaikkea ei pysty hallitsemaan, kannattaa antaa mahdollisuus yllätyksille.



Olennaista onnistuneessa muutoksessa on, että kaikki muutoksen piirissä olevat tietävät mikä muuttuu ja mitä ihmisiltä odotetaan. Tärkeää on myös tietää millaisia uusia ammattitaitovaatimuksia muutos edellyttää ja kenen tai keiden kanssa työtä jatkossa tehdään. Vain riittävä tieto ja tunne vaikuttavasta osallisuudesta luovat riittävän perustan positiivisen muutoksen aikaansaamiselle. (Luomala 2008, 23.)

## 4 MUUTOKSET JA TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointi on yksi organisaation menestystekijöistä ja johtamisella on vaikutus sekä yksittäisen työntekijän että työyhteisön työhyvinvointiin. Muutokset aiheuttavat haasteita myös työhyvinvoinnille. Muutosten vaikutukset organisaatioissa ovat moniulotteisia ja siksi työhyvinvoinnin johtaminen on tärkeä osa menestyksellistä muutoksen hallintaa ja tuloksellista toimintaa. Muutokset herättävät usein voimakkaita tunteita ja ihmiset haluavat keskustella heräävistä kysymyksistä. Avoin kommunikaatio ja luottamus ovat työhyvinvoinnin edellytyksiä ja muutoksia toteutettaessa työhyvinvointinäkökulma on yksi tärkeimmistä. Organisaatiota ei voi saada toimimaan tehokkaammin elleivät ihmiset tee työtään tehokkaammin. (Stenvall & Virtanen 2007, 13; Suutarinen & Vesterinen 2010, 56.)

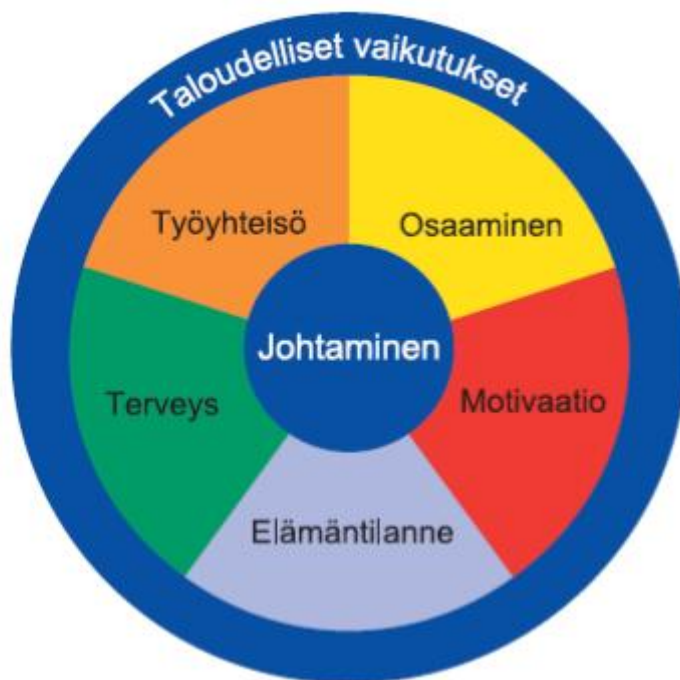
Menestyksellinen muutoksen toteuttaminen vaatii aina uusien asioiden oppimista. Monitasoisissa ja nopeissa muutostilanteissa henkilöstöltä vaaditaan joustavuuden lisäksi yhä kehittyneempiä tietoja ja osaamista sekä kykyä hallita muutosta. Muutokseen liittyvät epävarmuuden ja turvattomuuden tunteet voivat vaikuttaa negatiivisesti työmotivaatioon, työsuorituksiin ja tuloksellisuuteen sekä henkilöstön ja työyhteisön työhyvinvointiin ja onnistumisen kokemuksiin. Menestyksellinen työhyvinvoinnin johtaminen muutosprosesseissa edellyttää ennakoivaa työtettä sekä tulevaisuuden toimintaympäristön ja muutoksen haasteiden näkemistä. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 57.) Aamulehdessä (Mattsson 2011) kasvatustieteen professori Soili Keskinen kertoo, että erityisesti sellaisissa työyksiköissä, joissa vastustetaan kaikkia mahdollisia muutoksia, on esimiehen selitettävä ja perusteltava asiaa enemmän. Työntekijöiden taas on aktiivisesti hankittava tietoa ja osallistuttava muutoksen suunnitteluun.

Työterveyslaitos on osallistunut eurooppalaiseen PSYRES-hankkeeseen (Psychological health and well-being in restructuring: Key effects and mechanisms), jossa on tutkittu organisaatiomuutoksen vaikutuksia työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin. Tutkijat ovat havainneet, että työtyytyväisyys ja työtehtäviin sitoutuminen usein laskevat organisaatiomuutosprosessin aikana ja että etenkin irtisanomisia sisältävillä muutoksilla voi olla negatiivisia terveysvaikutuksia, joita ovat esim. fyysisen terveyden huonontuminen, heikentynyt mielenterveys ja lisääntyneet sairauspoissaolot. Or-

ganisaatiomuutosten on todettu vaikuttavan myös elämänlaatuun, esimerkiksi heikentyneen unen laadun ja epäterveellisempien elintapojen kautta. (Pahkin, Mattila-Holappa, Nielsen, Wiezer, Wiederszal-Bazyl, de Jong & Mockatto 2011, 8.)

#### 4.1 Yksilön ja työyhteisön työhyvinvointi

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan ihmisen kokemusta fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista työssä. Siihen vaikuttavat hyvin monet tekijät (kuvio 3). Työhyvinvointi ilmenee yksilö- ja yhteisötasolla työhön paneutumisena ja yhteistyön sujuvuutena. Johtaminen on työhyvinvoinnin osa-alueista keskeisin, koska se liittyy kaikkeen toimintaan ja vaikuttaa jokaiseen työntekijään. Kyse on myös itsensä johtamisesta, koska viime kädessä jokainen on itse vastuussa omasta elämästään ja työhyvinvoinnistaan. Työyhteisö ja työympäristö ovat tärkeitä työssä jaksamiseen vaikuttavia tekijöitä. Kokemus työryhmään kuulumisesta ja vaikutusmahdollisuudet itseä koskevissa asioissa lisäävät työtyytyväisyyttä. Töiden sujuminen, avoin vuorovaikutus, yhteinen vastuu työilmapiiristä ja ristiriitatilanteisiin tarttuminen rakentavat työhyvinvointia. Osaamisen avulla työtehtävistä suoriudutaan paremmin ja saadaan aikaan palkitsevia tuloksia. Motivaatio syntyy avoimella vuorovaikutuksella ja viestinnällä, tavoitteisiin sitoutumisesta ja onnistumisen kokemuksista. Rakentava palaute, oikeudenmukaisuus ja vaikuttamismahdollisuudet luovat pohjaa työhyvinvoinnille. Terveys ja toimintakyky taas ovat yksilön työhyvinvoinnin perusta. Niiden säilymistä edesauttaa turvalliset työolosuhteet ja terveelliset elämäntavat. Myös elämäntilanteella on vaikutusta työhyvinvointiin, koska jaksamisen ja työhyvinvoinnin edistämisen kannalta on tärkeää pystyä sovittamaan yhteen oman elämän ja työelämän tarpeet. (Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma 2007, 8; Suonsivu 2011, 43, 171.)



Kuvio 3. Keskeiset työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Keskinäisen eläkevakuutusyhtiö Varma 2005, 7).

Työhyvinvoinnin kokemus mahdollistuu, kun työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi ja mielekkääksi sekä tuntee hallitsevansa työnsä ja se sovitetaan yhteen työn vaatimusten kanssa. Työntekijän on myös koettava olevansa arvostettu työssään sekä oikeudenmukaisesti kohdeltu. Työn hallinta tarkoittaa työntekijän valtaa ja mahdollisuuksia vaikuttaa työhön ja työn tekemiseen liittyviin olosuhteisiin ja sisältöihin. Työntekijöiden hyvinvointia voidaan edistää lisäämällä heidän mahdollisuuksiaan hallita työaikaansa sekä antamalla välineitä ja tukea ristiriitatilanteiden hallintaan. Työtä voidaan hallita paremmin myös hyvin toimivien alaistaitojen avulla. Työn hallintakeinona alaistaidot tarkoittavat sitä, että työntekijä tunnistaa mahdollisuutensa vaikuttaa ja käyttää niitä aktiivisesti tavoitteen saavuttamiseksi. Esimiehen on kuitenkin omalla johtamistavallaan luotava puitteet alaistaitojen toteuttamiselle ja kehittämiseksi. (Suonsivu 2011, 43, 45–46.) Matssonin (2011) mukaan nykyään tosin puhutaan alaistaitojen sijaan mieluummin työyhteisötaidoista. Työntekijöiden kannattaa pohtia, mitä hyötyä toimivasta yhteistyöstä esimiehen kanssa on, esimerkiksi omia asioita ja ideoita voisi olla helpompi saada eteenpäin. Hyvän alaisen ominaisuuksia ovat muun muassa seuraavat: oman työn tekeminen mahdollisimman hyvin, vuorovaikutuksen ylläpitäminen esimiehen ja työkavereiden kanssa, oman työn ke-

hittäminen, pyytää, antaa ja osaa ottaa vastaan palautetta, on avoin muutoksille ja vaalii hyvää ilmapiiriä.

Työyhteisöjen työhyvinvoinnin perustana ovat terveet ja tasa-arvoiset yhteisöt, joissa toteutuu oikeudenmukaisuus, osallistuminen ja syrjimättömyys. Kokemus hyvinvoivasta työyhteisöstä lisää työntekijöiden motivaatiota, työhön sitoutumista, luottamuksen syntymistä, terveyden ja stressin hallinnan sekä työtyytyväisyyden kasvamista. Nämä luovat edellytyksiä työsuorituksen parantumiseen, työssä jaksamiseen ja jatkamiseen pidempään. Työyhteisön hyvinvointia kuvataan toiminnan sujumisella ja työryhmän me-henkisyydellä. Työnjako on oikeudenmukaista ja selkeää, tiedonkulku on avointa ja yhteiseksi koetuista ongelmista uskalletaan puhua. Johtaminen on osallistuvaa ja tasapuolisesti työntekijöitä kuuntelevaa, myös palautteen antaminen esimiehen ja henkilöstön välillä on rakentavaa. Yhteisölliseen demokratiaan kuuluu oikeus ja velvollisuus vaikuttaa myös julkisesti. Työpaikalla tulee käsitellä yhteisiä asioita avoimesti ja sallia jokaisen mielipiteen tasapuolinen käsittely. Tällainen asioiden käsittely lisää vähitellen halua vaikuttaa, vaikka omat ajatukset eivät aina menisikään läpi. Työyksikkötason hyvinvointia voidaan edistää muun muassa kiinnittämällä huomioita perustehtävään eli ydintyön ja työyhteisöjen toimivuuden kehittämiseen. Työyhteisöä kehitetään etsimällä sen vahvuuksia sekä kiinnittämällä huomiota työniloa ja innostusta lisääviin keinoihin. Kokonaisvastuu työyhteisön hyvinvoinnista on esimiehellä. (Kuntien eläkevakuutus 2007, 10; Suonsivu 2011, 58–60.) Suutarinen ja Vesterinen (2010, 116–117) nimeävät hyvinvoivan työyhteisön tunnusmerkeiksi vuorovaikutteisen esimiestyön ja rohkeuden ottaa asiat puheeksi, ”ihmisiksi olemisen” sekä suunnitelmallisen työhyvinvoinnin kehittämisen. Hyvinvoiva työntekijä hallitsee työyhteisötaidot, omaa hyvän itsetuntemuksen ja huolehtii itsestään. Hyvät työyhteisötaidot tarkoittavat vastuullisuutta ja rakentavuutta suhteessa esimieheen, työtovereihin, itseän ja työhön.

Tutkimustulosten mukaan hyvällä muutosjohtamisella ja työhyvinvoinnilla on todettu olevan selviä yhteyksiä. Muutostilanteiden hallinta edellyttää johdolta kykyä ennakoida ja se taas vaatii työntekijöiden tunteiden ja kokemusten huomioon ottamista, huomion kohdentamista työntekijään itseensä, hänen osaamiseensa, taitoihin ja kykyihin, kykyä tuntea itseohjautuvuutta sekä palautteen ja arvostuksen antamista. Muutostilanteissa työhyvinvoinnin painopisteen pitää olla ehkäisevässä toiminnassa,

sen on oltava suunniteltua ja arvioitua. Johtamistavat vaikuttavat oikeudenmukaisuuden ja tasavertaisuuden kokemuksiin ja ne taas vaikuttavat henkilöstön työn hallinnan tunteeseen muutostilanteissa. Johtamisen tulisi olla luottamuksellista, pitkäjänteistä, osallistavaa, ennakoivaa ja tulevaisuuteen valmentavaa. Muutostilanteissa työntekijät on saatava motivoitua muutoksen toteuttamiseen avoimen ja luottamuksellisen vuorovaikutuksen ja viestinnän avulla. (Suonsivu 2011, 171.)

Muutoksille voidaan suunnitella tukiohjelma, jolla tuetaan työntekijöiden hyvinvointia. Muutokseen valmistauduttaessa ennakoidaan muutosten laatu, vaikutukset ja aikataulu sekä suunnitellaan tarvittavat tukitoimet, vastuuhenkilöt ja viestintä. Muutosvaiheessa suunnitellut tukitoimet otetaan käyttöön ja niitä seurataan aktiivisesti. Tukitoimet voivat olla monipuolisia ja tärkeää on kaikkien osapuolien huomioiminen. Johdon on osattava viestiä tulevaisuuden tavoitteiden positiivisista puolista. Muutosprosesseissa voidaan käyttää tukena myös psykologien palveluja, työtovereiden keskinäistä tukea, koulutuksia sekä henkilöstön oman vastuun korostamista. Henkilöstön hyvinvoinnin kannalta on erittäin tärkeää, että työterveyshuolto, työsuojelun edustajat, luottamusmiehet sekä esimiehet ovat saavutettavissa suurissa muutostilanteissa. Henkilöstön jaksamisen kannalta on olennaista, että sitä kuunnellaan aidosti ja että sillä on mahdollisuus palautteeseen. Siksi myös muutosten vaikutusten arviointi on tärkeää, jotta läpiviedyistä muutoksista opittaisiin, mikä onnistui ja mikä olisi voinut mennä paremmin. Usein organisaatioissa toteutetaan muutoksia toisen perään, mutta niitä ei välttämättä pysähdyt arvioimaan. (Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma 2007, 6.)

Taitava muutosjohtaja huomioi työhyvinvoinnin tukitarpeen jatkuvuuden. Erityisen tärkeää se on niiden henkilöiden tai työryhmien kohdalla, joiden on muita vaikeampi hyväksyä muutos. Muutostuki voi tarkoittaa esimerkiksi erityisten kehittämistoimien hankkimista ja kohdistamista muutoksen keskellä eläville. Työilmapiiri- tai työtyytyväisyyskartoitusten lisäksi voidaan yhdessä henkilöstön kanssa laatia myös työhyvinvointisuunnitelma. (Luomala 2008, 20.)

Jos työntekijöillä on vahva hyvinvointi ennen muutosprosessin alkua, on todennäköisempää, että muutosprosessi ei aiheuta ylitsepääsemättömiä ongelmia ja he kykene-

vät ylläpitämään hyvinvointiaan myös jatkossa. Onnistuneet toimet työntekijöiden hyvinvoinnin vahvistamiseksi organisaatiomuutoksen aikana:

- vähentävät työn epävarmuutta ja varmistavat työn vaatimusten pysymisen kohtuullisella tasolla
- parantavat organisaation ilmapiiriä organisaatiomuutoksen aikana
- edistävät ymmärrystä siitä, miksi muutoksia tarvitaan ja mitä niillä voidaan saavuttaa
- kehittävät henkilökohtaisia voimavaroja ja vähentävät työntekijöiden alttiutta organisaatiomuutoksen negatiivisille vaikutuksille mm. edistämällä työllistävyyttä ja osaamista. (Pahkin, Mattila-Holappa, Nielsen, Wiezer, Wiederszal-Bazyl, de Jong & Mockatto 2011, 26.)

#### 4.2 Esimiehen työhyvinvointi

Organisaation odotusten ja tilanteiden nopea vaihtelu tekevät johtamisesta vaativaa. Lisäksi erilaiset ihmiset kaipaavat kukin erilaista johtajuutta. Lähiesimiehet ovat erilaisten odotusten ristitulella; organisaatiotason vaatimukset liittyvät talouden ja tehokkuuden lisäämiseen, kun taas työyhteisötason vaatimukset liittyvät työn sujuvaan organisointiin sekä työssä selviytymisen ja jaksamisen kysymyksiin. (Kuntien eläkevakuutus 2007, 12.)

Esimiehen jaksaminen työssä on erittäin tärkeää sekä hänen itsensä että työyhteisön toiminnan kannalta. Jos esimies uupuu, se alkaa heijastua kielteisesti hänen johtamaansa ryhmään. Väsynyt esimies ei jaksa paneutua riittävästi työyhteisön ja sen yksittäisten jäsenten toimintaan eikä tehdä päätöksiä. Sen seurauksena työpaikalla alkaa ilmetä monenlaisia puutteita ja epäselvyyksiä, lisäksi esimiehen välinpitämättömyys heikentää työntekijöiden työmotivaatiota. Esimies ei voi jakaa muutostilanteissa omaa ahdistustaan työyhteisössään, sillä hänen tulee olla lojaali työnantajansa kohtaan ja näin ollen seistä johtotasolla tehtyjen päätösten takana. Jotta esimies jaksaa säilyttää lojaalisuutensa ja ammatillisuutensa sekä tukea työntekijöitään, hän tarvitsee itselleen sekä henkilökohtaista tukea omalta esimieheltään että kollegiaalista vertaistukea toisilta esimiehiltä. Paras tuki on kollegiaalista, esimerkiksi esimiesten keskinäinen työnohjaus, jossa voidaan jakaa ja peilata johtajuustehtävän eri puolia ver-

taisryhmässä. Työnohjauksessa voidaan turvallisesti purkaa kysymyksiä, epäilyjä, tuntemuksia ja kokemuksia. Työnohjauksessa löytyy usein myös uusia toimintamalleja tai –ideoita, joiden avulla esimies voi selvitä vaikeista tilanteista eteenpäin. Esimies tarvitsee myös oman esimiehensä tuen ja johdon on kiinnitettävä huomiota esimiestyöskentelyyn ja huolehdittava siitä, että esimiehet saavat riittävästi tukea. Johdon tulisi myös seurata, ettei kukaan uuvuta itseään työllä. Esimiesten kesken pätevät samat hyvän johtajuuden kriteerit kuin esimiesten suhteessa työntekijöihin: kiinnostunutta läsnäoloa, kunnioittavaa kuulluksi tulemistä sekä konkreettista apua ja tukea tarvittaessa, keskinäistä luottamusta ja avoimuutta. Tukea tarjoaa myös työterveyshuolto, jossa on laaja-alaista yhteisöllistä sekä yksilötason osaamista ja ymmärtämystä. (Järvinen 2006, 145–148; Kuntien eläkevakuutus 2007, 12.)

Esimiehen on tärkeää oppia kuuntelemaan mielestään ja kehostaan tulevia viestejä liiallisesta kuormittumisesta ja siihen liittyvästä levon tarpeesta. Esimiehen on myös jatkuvasti kiinnitettävä huomiota töidensä priorisointiin ja delegointiin. Töiden siirtäminen alaisille ja heidän valtuuttamisensa niiden tekemiseen on esimiehenä kasvamisen koetinkiviä. (Järvinen 2006, 149–150).



## 5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TOTEUTUS

Tämän tutkimuksen aiheena on muutosjohtaminen Vammalan aluesairaalassa. Tarkoituksena on selvittää ja kuvata lähiesimiesten ja prosessinomistajien kokemuksia ja käsityksiä muutoksen johtamisesta. Vammalan aluesairaalassa on seitsemän ydinprosessia, joilla jokaisella on nimettynä prosessin omistaja. Prosessin omistaja arvioi ja kehittää koordinoimansa prosessin toimintaa, resurssien hallintaa ja osaamisen kehittämistä, jotta prosessin toiminta tukee mahdollisimman hyvin Vammalan aluesairaalan toiminta-ajatusta ja arvon tuottamista eri asiakas- ja sidosryhmätahoille. Tutkittava ilmiö on siis muutoksen johtaminen, joka on osa johtamisen kokonaisuutta. Tutkimuksen tavoitteena on saada tietoa muutosjohtamisen nykytilasta sekä tutkimustulosten perusteella kehittää lähiesimiesten valmiuksia toimia muutostilanteissa.

### 5.1 Tutkimuskysymykset ja -menetelmä

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

1. Millainen käsitys lähiesimiehillä ja prosessin omistajilla on muutosprosessien toteuttamisesta Vammalan aluesairaalassa?
2. Mitkä ovat lähiesimiesten ja prosessin omistajien mielestä suurimmat haasteet muutosten toteuttamisessa?
3. Miten työhyvinvointinäkökulma huomioidaan muutosten suunnittelussa ja toteuttamisessa?
4. Miten muutoksen johtamista ja hallintaa voidaan kehittää Vammalan aluesairaalassa?

Tutkimusmenetelmänä käytin sekä kvantitatiivisen eli määrällisen että kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen yhdistelmää. Aineisto kerättiin survey-kyselylomakkeella (liite 1). Survey-kysely tarkoittaa sellaista kyselyä, jossa aineisto kerätään standardoidusti eli kaikilta vastaajilta kysytään kysymykset samalla tavalla. Määrällisessä tutkimusmenetelmässä korostetaan yleispäteviä syyn ja seurauksen periaatteita. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla voidaan kuvata eri muuttujien välisiä riippu-

vuuksia tai muuttujissa tapahtuneita määriin perustuvia muutoksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 182–183; 2009, 161; Tuomi 2007, 95.)

Kysely on suosittu, koska se voidaan suorittaa suhteellisen nopeasti ja taloudellisesti. Kyselyaineiston siirtäminen tietokoneelle on helppoa ja aineiston analysoimista varten on erilaisia vakiintuneita menetelmiä testauksineen. Tutkimuksellisesti kvantitatiivinen tutkimus edellyttää riittävän suurta ja kattavaa otosta, mutta kvantitatiivisia tutkimuksia voidaan tehdä myös pienistä ryhmistä. (Pitkäranta 2010, 79; Tuomi 2009, 95.)

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tähän sisältyy ajatus, että todellisuus on moninainen, jolloin tutkimuksessa on otettava huomioon se, ettei todellisuutta voi jakaa mielivaltaisesti osiin. Tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toisiaan, ja on mahdollista löytää asioiden välillä monensuuntaisia suhteita. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.) Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää tutkimuksessa edustavat kyselyn avoimet kysymykset.

## 5.2 Tutkimuksen luotettavuus

Määrällisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan käsitteillä valideetti ja reliabiliteetti. Ne muodostavat mittarin kokonaisluotettavuuden, johon vaikuttaa lisäksi käsitteilyvirheet, mittausvirheet ja mittaukseen vaikuttavat häiriötekijät. Valideetti kuvaa sitä, miten on onnistuttu mittaamaan sitä, mitä pitikin mitata. Validius liittyy tutkimuksen teoriaan ja käsitteisiin. Kyselytutkimuksessa tämä tarkoittaa sitä, miten onnistuneita kysymykset ovat eli saadaanko niiden avulla ratkaisu tutkimusongelmaan. (Tuomi 2007, 149–150.)

Tätä tutkimusta voidaan pitää validina sen perusteella, että teoria ja empiria vastaavat toisiaan eli kyselylomakkeella kysytyille asioille löytyy vastaavuus teoriaosuudesta. Kysymykset on suunniteltu vastaamaan toimeksiantajan tarpeisiin ja niillä saatiin vastauksia tutkimusongelmiin. Valideettia pyrittiin parantamaan tekemällä kysy-

mykset mahdollisimman selkeiksi. Monivalintakysymyksiin on voinut antaa vain yhden vaihtoehdon.

Reliabiliteetti eli luotettavuus tarkoittaa mittauksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia eli tulosten pysyvyyttä ja toistettavuutta. Sisäinen reliabiliteetti liittyy tulosten pysyvyyteen, jos samaa henkilöä tutkitaan useampaan kertaan ja saadaan sama tulos, voidaan tulosta pitää luotettavana. Ulkoinen reliabiliteetti liittyy mittauksen toistamiseen muissa tilanteissa. (Tuomi 2007, 150.) Uskon, että tähän tutkimukseen saataisiin lyhyellä aikavälillä samanlaisia vastauksia.

Määrällisessä tutkimuksessa vastausprosentin tulisi olla 70–80, jotta tutkimus on yleistävä ja edustava (Tuomi 2007, 142). Kyselyn vastausprosentiksi tuli 84 %. Tutkimukseni kohdejoukko on pieni, mutta kattava, koska tutkimus tehtiin kokonaistutkimuksena. Näiden seikkojen perusteella pidän tutkimusta luotettavana.

### 5.3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen toimeksiantaja halusi muutoksen johtamisen ilmiötä tutkittavan lähiesimiesten näkökulmasta. Tutkimus tehtiin siis kokonaistutkimuksena eli kohderyhmänä olivat kaikki Vammalan aluesairaalan lähiesimiehet ja heidän varahenkilönsä eli osastonhoitajat, apulaisosastonhoitajat, varahenkilöinä toimivat sairaanhoitajat, yli- ja apulaisylilääkärit sekä tukipalveluiden esimiehet varahenkilöineen. Heitä ovat käyttöpäällikkö, huoltomestari, siivoustyönjohtaja sekä ravitsemuspäällikkö. Lisäksi kohderyhmään kuuluivat laatukoordinaattori ja aluesairaalan seitsemän ydinprosessin prosessin omistajat, he ovat ylilääkäreitä, erikoislääkäreitä ja osastonhoitajia. Yhteensä kohderyhmä kattoi 25 henkilöä.

Tutkimuslupa haettiin johtavalta ylihoitajalta. Kyselylomake suunniteltiin yhdessä toimeksiantajan kanssa ja kysymykset nousivat organisaation tarpeista. Kyselylomakkeessa päädyttiin puolistrukturoituun lomakkeeseen, jossa osa kysymyksistä oli strukturoituja monivalintakysymyksiä ja osa avoimia kysymyksiä. Kysymykset jaettiin neljään teema-alueeseen: 1) Muutoksen tarve, suunnittelu ja aikataulutus, 2) Muutoksen toteuttaminen, 3) Muutos ja työhyvinvointi sekä 4) Muutosviestintä.

Taustatietoina kysyttiin vastaajaan ikää, sukupuolta, palvelusajan pituutta sekä esimestehtävissä toimimisen kesto. Kyselylomake laadittiin Webropol-ohjelmalla ja linkki kyselyyn lähetettiin kohderyhmälle sähköpostitse. Kävin etukäteen kertomassa opinnäytetyön aiheesta ja toteutettavasta kyselystä sekä osastonhoitajien että laajennetun johtoryhmän kokouksessa. Kyselyn vastausaika oli 23.11.–11.12.2011.

## 6 CASE-ORGANISAATION KUVAUS JA TUTKIMUKSEN TULOKSET

Pirkanmaan sairaanhoitopiiri on 22 kunnan muodostama kuntayhtymä, jonka piirissä on yhteensä noin 470 000 asukasta. Pirkanmaan sairaanhoitopiirin kuuluvat Tampereen yliopistollinen sairaala Tays, Vammalan ja Valkeakosken aluesairaalat sekä Ylä-Pirkanmaan terveydenhuoltoalue. Sairaanhoitopiirin tehtävänä on tuottaa terveyttä ja toimintakykyä edistäviä terveydenhuollon palveluja sekä luoda edellytyksiä tätä tukevalle tieteelliselle tutkimukselle ja koulutukselle. (Pirkanmaan sairaanhoitopiirin www-sivut 2012.)

Vammalan aluesairaalassa hoidetaan sekä somaattisia että psykiatrisia potilaita, jotka vaativat erikoissairaanhoitoa. Aluesairaalassa hoidetaan ensisijaisesti Lounais- ja Luoteis-Pirkanmaan seutukuntien asukkaita sekä Lounais-Pirkanmaan perusterveydenhuollon päivystys. (Pirkanmaan sairaanhoitopiirin www-sivut 2012.) Koko sairaanhoitopiirin vakanssien määrä oli vuonna 2011 6510,5. Vammalan aluesairaalan vakanssien määrä oli 305,5, josta hoitohenkilöstön vakansseja noin 180. Tämän lisäksi oli sijaisia viitisenkymmentä. Vuonna 2012 aluesairaalan vakanssien määrä kasvaa yli 20:llä uuden toiminnan aloittamisen myötä.

### 6.1 Muutostilanteiden hallinta Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä

Sairaanhoitopiirin toiminnassa muutokset ovat jatkuvia, kun toimintoja kehitetään, lakkautetaan tai aloitetaan uusia. Työyhteisön, työpaikan ja työtehtävien muutokset edellyttävät voimavaroja, saattavat aiheuttaa epävarmuutta ja turvattomuutta sekä koetella ihmissuhteita. Sairaanhoitopiirissä on laadittu muutosten hallintaa käsittelevä malli, jossa muutosta jäsennetään ennakkoinnin, toteuttamisen, vakiinnuttamisen ja arvioinnin kautta. Mallin tavoitteena on ohjata muutoksiin varautumista, muutostilanteiden hallintaa sekä tiedottamista muutostilanteiden lainalaisuuksista ja muutoksen johtamisesta. Onnistuneen muutoksen edellytyksiksi sairaanhoitopiirissä on määriteltä tietoon ja tiedonkulkuun liittyvät asiat, ihmisten kuuleminen ja vaikutusmahdollisuudet sekä yhteiseen ilmapiiriin ja sen hoitamiseen liittyvät asiat. (PSHP:n in-

tranet-sivut 2011.) Pääpiirteissään nämä ovat juuri niitä seikkoja, joissa aluesairaalan lähiesimiehet kokevat eniten parannettavaa olevankin.

Muutosten ennakointiin vaikuttaa oma aktiivisuus selvittää itselleen muutoksen tavoite, jatkuva tiedotus muutoksen kulusta, valmennus, kuuntelu, osallisuus ja osallistuminen muutosprosessiin, ryhmän muutosvalmius sekä yksilön muutosvalmius, tiedot, taidot ja osaaminen. Mallin mukaan muutoksen toteutumisessa tulee kiinnittää huomiota työskentelytapaan, työskentelyotteeseen, epävarmuuden sietoon, jatkuvaan keskusteluun, omaan muuttumiseen, kuunteluun, aloitteellisuuteen ja muutostilanteen seuraamiseen ja arvioimiseen. Tavoiteltavana periaatteena on, että muutos ei vie meitä vaan me viemme muutosta. Muutos on investointi jatkuvuuteen ja turvallisuuteen. Muutoksen vakiinnuttua arvio muutoksen onnistumisesta ja vaikutuksesta sekä palautejärjestelmän kehittäminen jäsentää muutoksen hallintaa. Tavoiteltavaa on saada muutosprosessista yhteinen oppimiskokemus koko työyhteisöön. (PSHP:n intranet 2011.)

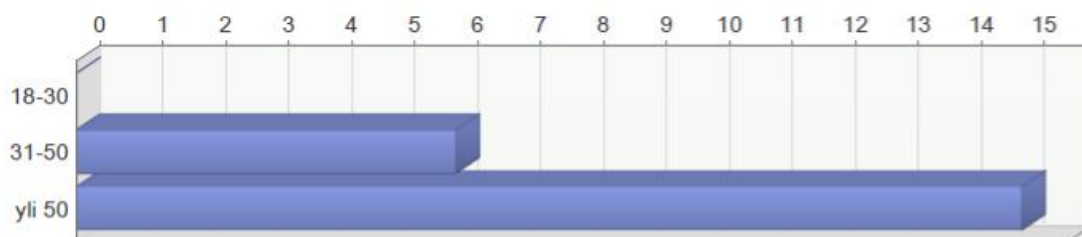
Sairaanhoitopiirin työhyvinvointisuunnitelma antaa raamit muutosjohtamiselle. Muutoksen johtaminen on kytketty myös Taysin uudistamisohjelmaan, jossa korostetaan yhteistoimintaa sekä muutosten ammattimaista johtamista ja hallintaa. Uudistamisohjelma on lähtenyt liikkeelle kiinteistötarpeista, mutta se on laajentunut koko toiminnan muutosohjelmaksi. Ammattimaisella muutoksen johtamisella tarkoitetaan sitä, että johtamiskäytännöissä tehostetaan ja korostetaan vuorovaikutuskäytäntöjä, viestintää, osallistumista ja tukimuotoja. Tavoitteena on saada muutosten syyt ja tavoitteet ymmärrettävään muotoon, jotta jokainen voi pohtia niiden merkitystä. Keskeisenä tavoitteena on myös työn hallinnan tunteen säilyttäminen. Konkreettisina muutoksen hallinnan tukimuotona käytetään esimerkiksi muutospajoja sekä kehittämis- ja koulutuspäiviä. Työpajojen avulla pyritään järjestämään aikaa muutoksen käsittelyyn, tarjoamaan vaikutusmahdollisuuksia, varmistamaan työhyvinvoinnin ja työn sujuminen muutosten keskellä sekä tarjoamaan väylä kokemusten ja näkemysten vaihtamiseen. Muutospajan tavoitteena on tukea työyhteisöjä muutoksen hallinnassa ja edistää näin työhyvinvointia. Muutospaja haastaa myös tutkimaan muutosprosessia ja sen vaikutuksia omaan ja työyhteisön toimintaan, kehittää ratkaisukeistä vuoropuhelua ja yhteisiä työhyvinvoinnin edistämisen toimintatapoja sekä tukee organisaation oppimis- ja kehittämistoimintaa. (Ruoranen 2011.)

Muutoksen johtamista ja hallintaa ohjataan muun muassa seuraavin toimintatavoin:

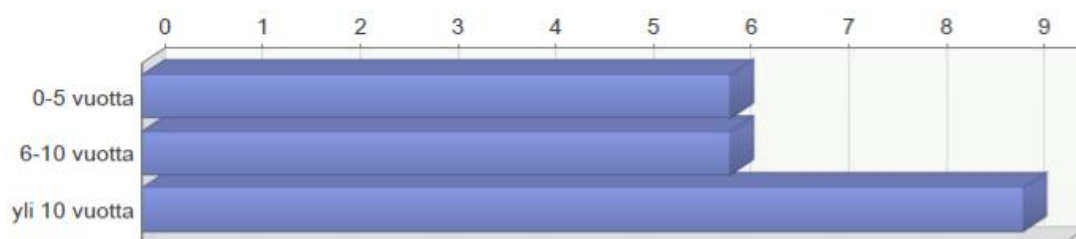
- muutoksen hallinnan valmistelu alkaa aina siitä, että toimialueilla todetaan muutostilanteet, joissa ollaan mukana tai jotka toteutetaan
- suunnitellaan miten tai millä mittareilla muutosta voidaan arvioida
- muutoksesta vastaava henkilö suunnittelee muutoksen läpiviemisen (muutoksen tarpeellisuuden perustelu, aktiivinen tiedottaminen muutoksen vaiheista ja valmistelusta, keskustelutilanteiden järjestäminen, toimintakanavien ja –foorumien tarjoaminen, asiantuntijapalveluiden käyttäminen, muutosten loppuun saattaminen ja tulosten arviointi)
- kaikkien asianosaisten osallistuminen, keskustelut kaikkien kanssa
- tiedottamisesta sovitaan
- muutoksen riskienhallintasuunnitelma
- työntekijät keskustelevat toiminnallisen suunnitelman tavoitteista esimiesten tai hankevastaavien kanssa
- tarvittava koulutus
- johtoryhmä, yhteistyöryhmä ja työyksiköt arvioivat kokemuksia uudistamisvaiheesta, toiminnan sujumisesta muutoksen aikana, yhteistyön onnistumisesta, osaamisen tasoa uusiin vaatimuksiin nähden sekä tilojen toimivuutta ja korjaustarpeita. (Ruoranen 2011.)

## 6.2 Tutkimuksen tulokset

Kyselyyn vastasi 21 henkilöä, joista miehiä oli 5 ja naisia 16. Kaikki vastaajat olivat yli 30-vuotiaita ja enemmistö kuului ikäryhmään yli 50-vuotta (kuvio 4). Vastaajista suurin osa on työskennellyt Vammalan aluesairaалassa yli 10 vuotta, alle 5 vuotta kestänyt työsuhde oli vain kahdella vastaajalla. Vastaajien työvuosissa esimiestehtävissä hajontaa oli enemmän (kuvio 5).



Kuvio 4. Vastaajat ikäryhmittäin.



Kuvio 5. Vastaajien työvuodet esimiestehtävissä.

### 6.2.1 Muutosprosessien haasteet esimiesten arvioimana

Vastaajista 38 % oli täysin samaa mieltä siitä, että johtoryhmä tai sen jäsen on keskustellut esimiesten ja heidän henkilöstönsä kanssa muutoksen syistä ja taustoista. Yhtä montaa vastaajaa oli väittämästä osittain eri mieltä eli mielipiteet jakautuivat jonkin verran. Se saattaa selittyä osastokohtaisilla eroilla, joillakin muutoksia on tapahtunut enemmän kuin toisilla. Esimiehet saattavat myös kokea keskustelun eri tavalla, osa ymmärtää sen ehkä virallisina kokouksina tai tiedotustilaisuuksina, kun taas osa saattaa lukea siihen myös käydyt epävirallisemmat keskustelut. Hieman yli puolet vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että on itse keskustellut henkilöstönsä kanssa muutoksen syistä ja taustoista. Kahdeksan vastaajaa oli asiasta osittain samaa mieltä. Yli 70 % vastaajista oli joko täysin tai osittain sitä mieltä, että muutoksille on asetettu selkeät tavoitteet.

Muutosprosessien aikataulut vastaajat kokevat epärealistisiksi, yksikään vastaaja ollut täysin samaa mieltä siitä, että aikataulut ovat realistisia. Aikataulujen suunnitteluun kannattaakin jatkossa kiinnittää enemmän huomioita ja ottaa muutoksen kohteena olevan yksikön esimies mukaan jo suunnittelun alkuvaiheessa. Muutosprosessien suunnittelun on kokenut osittain hyvänä 11 vastaajaa ja 9 oli osittain eri mieltä. Esimiesten arvion mukaan heidän henkilöstönsä ei välttämättä aina tiedä ja ymmärrä muutoksen tavoitteita, vain 8 vastaajaa oli osittain sitä mieltä, että henkilöstö ymmärtää tavoitteet. Tämä ongelma on varmasti mahdollista ratkaista tehokkaammalla viestinnällä ja kommunikoinnilla. Vastaajien mukaan johdon edustajien ja henkilöstön tapaamisia muutosprosesseissa ei ole järjestetty riittävästi. Tapaamisten riittävyydestä osittain samaa mieltä vastaajista oli 7 ja osittain eri mieltä 12. Lähiesimiehet näkevät parannettavaa myös omassa toiminnassaan, vain yksi esimies oli sitä mieltä, että hän järjestää riittävästi tapaamisia henkilöstönsä kanssa.



Vastaajat olivat melko yksimielisiä siitä, mitä asioita muutosprosessien suunnittelussa ja toteuttamisessa pitää huomioida. Vastauksista nousivat esille erityisesti muutostarpeen perustelu, henkilöstön osallistaminen suunnitteluun, tiedonkulun ja yhteistyön tärkeys. Kursivoidut tekstit ovat suoria lainauksista vastauksista.

*"Muutos pitää olla riittävästi perusteltu. Muutoksen kohteeksi joutuville tulee antaa mahdollisuus osallistua suunnitteluun ja toteutukseen. Riittävä informaatio sidosryhmille."*

*"Henkilöstön informoiminen hyvissä ajoin ja henkilöstön kuuleminen suunniteltaessa muutoksia. Heillä on näkökulmia käytännöstä. Muutoksen mittakaavan miettiminen, keitä ja mitä kaikkea se koskettaa."*

Esimiehet korostivat vastauksissaan myös henkilöstön riittävän resursoinnin ja realistisen aikataulutuksen tärkeyttä, samoin selkeiden pelisääntöjen ja motivoinnin merkitystä muutosten suunnittelussa. Tietoa halutaan saada ajoissa henkilöstöresursoinninkin näkökulmasta, jotta muutosprosessin ajaksi pystytään varmistamaan riittävä työntekijöiden saatavuus. Yksiköiden on samanaikaisesti pystyttävä huolehtimaan sekä perustehtävän hoitamisesta että muutoksen toteuttamisesta aikataulussa.

Vastaajien mukaan muutosten toteuttamista vaikeuttavat puutteellinen suunnittelu, kiire, selkeiden tavoitteiden ja arvioinnin puute. Hidastavina tekijöinä esille tuotiin myös useat päällekkäiset muutokset, pula työntekijöistä, huono tiedottaminen ja muutosvastarinta. Jos asioista ei tiedoteta riittävästi tai ajoissa eikä henkilöstö saa mahdollisuutta sulatella asiaa ja vaikuttaa muutoksen suunnitteluun, muutoksen toteuttaminen vaikeutuu ja vastustus on suurempaa. Muutosten toteuttamista edistävinä asioina mainittiin muun muassa muutoksen selkeä perustelu, riittävä aika ja asioiden läpikäyminen moneen kertaan, hyvä tiedottaminen, henkilöstön osallistumismahdollisuudet ja kuulluksi tuleminen. Tärkeinä vastaajat kokivat myös henkilöstön sitouttamisen ja motivoinnin.

*"Henkilöstö eri vaiheissa muutosten kohtaamisessa, annettava aikaa asioiden sisäistämiseen. Voimakkaitakaan reaktioita muutokseen ei saa vähätellä. Aito kuul-*

*luksi tulemisen tunne edesauttaa muutoksen hyväksymistä. Riittävä perehdytys ja mahdollisuus oppia uusia toimintoja."*

*"Tiedostaa tiedonkulun yhteys turvallisuuden tunteeseen. Työntekijöiden huomioon ottaminen ja visiointi yhdessä henkilökunnan kanssa. Sitouttaminen."*

Muutosten suunnitteluun ja toteuttamiseen kaivataan myös rehellisyyttä; valmistelun pitää olla läpinäkyvää ja avointa. Asioista on tiedotettava rehellisesti silloinkin, kun ei ole mitään uutta kerrottavaa.

### 6.2.2 Eri toimijoiden roolit muutosprosessissa

Vastauksista on nähtävissä, että lähiesimiesten mielestä muutoksen toteuttamiseen osallistuvilla eri tahoilla on jokaisella oma tärkeä roolinsa. Vastauksissa korostui esimiehen tärkeä rooli muutosprosesseissa, varsinkin tiedon välittäjänä työntekijöiden ja johdon välillä. Esimiehen tehtävänä on myös kuunnella ja tukea alaisiaan. Johdon tehtävänä on vastaajien mukaan erityisesti kokonaisuuden hallinta ja viestijän rooli. Johdon pitää informoida erityisesti esimiehiä, mutta myös jalkautua yksiköihin. Esimiesten mielestä johto on viime kädessä vastuussa muutosprosesseista ja niiden onnistumisesta. Työterveyshuollon rooli nähdään tärkeänä erityisesti henkisen jaksamisen tukena, se on puolueeton ja ulkopuolinen taho ja sen vuoksi helppo lähestyä. Työsuojelulta toivotaan muutosprosessien ja työolojen seurantaa sekä työntekijöiden tukemista. Luottamusmiehilläkin nähdään tärkeä rooli muutosten suunnittelussa, henkilöstön kuuntelemisessa ja tukemisessa sekä muutosten toteuttamisessa. Sen sijaan yhteistyöryhmällä ei nähdä merkittävää roolia muutosprosesseissa, joskin tarvittaessa myös sen toivotaan puuttuvat mahdollisiin epäkohtiin.

Työntekijöillä on muutosprosesseissa oleellinen rooli. Muutosten toteuttaminen ei onnistu ilman työntekijöiden panosta ja myös heillä on vastuu muutosten onnistumisesta. Vuorovaikutus esimiehen kanssa muutoksen kaikissa vaiheissa helpottaa sekä työntekijän omaa sopeutumista että tarjoaa hyvän mahdollisuuden vaikuttaa erityisesti omaa työtä koskeviin asioihin. Esimiehet toivovat työntekijöiltä myös avoimuutta ja halua uuden kokeiluun.

*"Esimies on avainasemassa. Hän johtaa yksikkönsä muutosprosessia ja elää siinä mukana. Hän seuraa ja havainnoi asioita koko muutosprosessin aikana. Hän tekee valmisteluja etukäteen ja seuraa muutoksen vaikutusta myös sen jälkeen. On henkilökunnan tukena ja oppaana ja pitää yhteyttä ulkomaailmaan. Johtaja on vastuussa muutosprosessista ja sen onnistumisesta. Hän keskustelee esimiehen kanssa (=kuuntelee tarkasti) ja hoitaa yhteyksiä korkeammalla tasolla. Työsuojelu ja työterveyshuolto ovat tärkeässä roolissa muutosprosessissa niin työturvallisuusasioissa (esim. remontin aikana), kuin työntekijöiden henkisen jaksamisen tukena. Lisäksi heidän tulee seurata työolosuhteita ja esim. työaikojen pituutta muutosprosessin aikana."*

*"Kaikkien osuus on tärkeä. Etusijalle nostan esimiehen ja johdon tiedottamisen ja keskustelemisen ja nimenomaan kuuntelemisen. Toki työntekijällä itselläänkin on tärkeä rooli, toivoisin avoimuutta ja halua uuden kokeiluun."*

### 6.2.3 Muutosprosessin onnistuminen esimiesten näkökulmasta

Taulukossa 1 on esitelty kaikkien vastaajien vastaukset koskien muutoksen toteuttamiseen liittyviä asioita. Vastauksista on nähtävissä, että esimiesten sitoutuminen muutoksen toteuttamiseen on hyvällä tasolla, vaikka he olisivat eri mieltä johdon kanssa sen hyödyistä. Omasta mielestään esimiehet motivoivat ja tukevat henkilöstöään riittävästi, mutta henkilöstöresursseja muutosten toteuttamiseen esimiehet kokevat olevan liian vähän. Vastauksista voi päätellä myös, että esimiehet eivät ole täysin tyytyväisiä vaikutusmahdollisuuksiinsa muutosten suunnittelussa ja toteuttamisessa. Esimiesten mielestä suunnitelluissa aikatauluissa ei pysytä kovin hyvin ja muutosprosessit etenevät liian nopeasti.

Taulukko 1. Muutosprosessien toteuttaminen.

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa	Yhteensä
Sitoudun muutoksen toteuttamiseen, vaikka en olisi sen hyödyistä samaa mieltä johtoryhmän kanssa	9	12	0	0	0	21
Esimiehenä motivoin ja tuen riittävästi henkilöstöäni muutoksen toteuttamiseen	7	12	1	0	0	20
Muutoksen toteuttamiseen on riittävästi resursseja	0	1	17	3	0	21
Lähiesimiehillä on riittävät valmiudet toimia muutosprosesseissa sekä johdon että työntekijöiden tukena	2	9	9	1	0	21
Lähiesimiehillä on hyvät vaikutusmahdollisuudet muutosten suunnitteluun ja toteuttamiseen	2	8	10	1	0	21
Lähiesimiehet saavat riittävästi tukea muutosten toteuttamiseen	0	6	13	2	0	21
Lähiesimiehet osaavat itse etsiä tukea muutoksen toteuttamiseen	1	12	7	0	0	20
Muutosprosessien suunnitelluissa aikatauluissa pysytään	0	6	11	3	1	21
Muutosprosessit etenevät liian nopeasti	6	9	4	1	1	21

Muutosprosessien toteuttamista Vammalan aluesairaalassa pyydettiin arvioimaan asteikoilla 1-5 (1=huono 5=erinomainen). Esimiesten antamien arvioiden keskiarvoksi tuli 2,95. PSHP:ssä vuosittain toteutettavassa Tulokuntomittarissa muutosten suunnittelun jo toteutuksen arvioiden keskiarvo oli viime vuonna 2,9 eli esimiesten antama arvio tekemässäni tutkimuksessa on täysin samassa linjassa koko henkilöstön arvion kanssa. Parantamisen varaa esimiesten mielestä on tiedottamisessa, jotta muutokset eivät tule yllätyksenä sekä ajan, henkilöstöressurssien ja tuen antamisessa. Vastausten mukaan hyvää on se, että asioista tiedotetaan osastoilla ja järjestetään tiedotustilaisuuksia. Myös koulutusten järjestämistä kiiteltiin, samoin henkilöstön osallistamista.

*"Arvosana 3. Osa muutosprosesseista tulee ihan "puskista". Ei ole varattuna aikaa eikä vallankaan rahaa prosessiin. Rahat raavitaan muuhun tarkoitukseen varatuista määrärahoista. Suunnittelu puutteellista ja hätäistä. Lopputulos ei näin ollen voi olla kiitettävä."*

*"2.5, Tuki liian vähäistä. Resurssit ja aikataulu ei täsmää. On helppo pitää yhteyttä kun tunnetaan toisemme."*

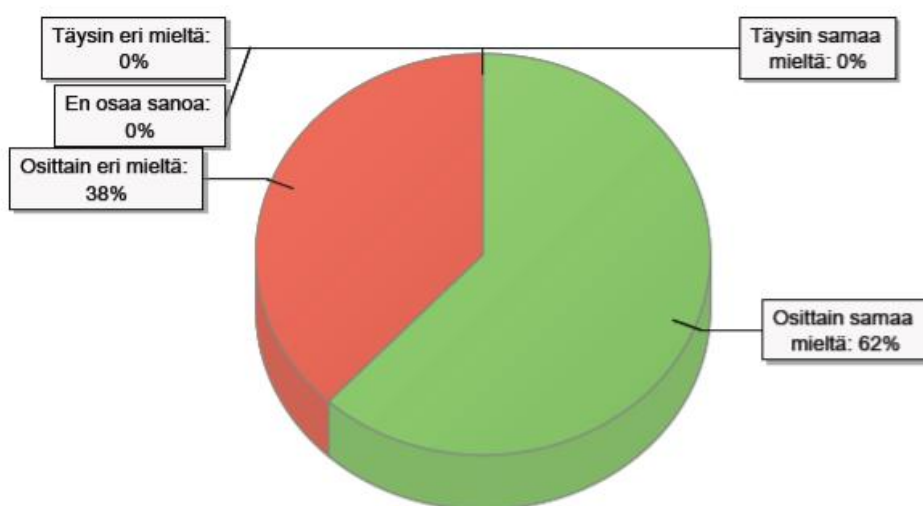
*"Hyvää on se, että henkilökuntaa on otettu mukaan ja asioista on informoitu ja keskustelu eri foorumeissa, joskin aina on tässäkin parantamisen varaa. Toisaalta jotkut muutokset tulevat vain niin nopeasti, ettei niitä ehditä valmistelevaan riittävän hyvin. Joitakin johtajia voi olla vaikea lähestyä ja tuoda omaa mielipidettä esille."*

*"Arvosana 3-. Risuja: Riittävään perehdytykseen resursseja, tiedottamista ja aitoa vuorovaikutusta/vaikuttamista vuorollaan. Ruusuja: koulutusta järjestetty, pieni talo, ollaan lähellä."*

#### 6.2.4 Työhyvinvointinäkökulmien huomioiminen muutosprosessissa

Taulukossa 2 on esitelty vastaukset työhyvinvointiin liittyviin kysymyksiin. Vastaukset olivat aika yksimielisiä siitä, että muutokset aiheuttavat aina stressiä. Vastauksista voidaan päätellä, että esimiesten mielestä työhyvinvoinnin näkökulmia ei tarpeeksi huomioida muutosten suunnittelussa (kuvio 6). Parantamisen varaa he kokevat olevan myös sekä henkilöstön että esimiesten ja johdon tukemisessa muutosten keskellä.

Työhyvinvoinnin näkökulmat otetaan huomioon muutosten suunnittelussa



Kuvio 6. Työhyvinvoinnin näkökulmien huomioiminen muutosten suunnittelussa.

Taulukko 2. Muutos ja työhyvinvointi.

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa	Yhteensä
Työhyvinvoinnin näkökulmat otetaan huomioon muutosten suunnittelussa	0	13	8	0	0	21
Muutokset aiheuttavat stressiä	13	7	1	0	0	21
Henkilöstön hyvinvointia tuetaan riittävästi muutosten keskellä	0	7	11	1	2	21
Lähiesimiesten ja johdon työhyvinvointia tuetaan riittävästi muutosten keskellä	1	6	10	3	1	21

Tärkeimpinä keinoina ylläpitää omaa jaksamista vastauksista nousi esille kyky erottaa työ ja vapaa-aika toisistaan, liikunta ja muut harrastukset. Esille tuotiin myös vertaistuen ja keskustelun tärkeys sekä oman tiedonhankinnan ja asenteen merkitys. Osa vastaajista näkee muutoksissa myös hyvää, koska ilman muutoksia ei tapahdu kehitystä. Vastausten perusteella omalla positiivisella asenteella vaikuttaisi olevan oleellinen merkitys muutoksen ymmärtämisessä ja sen hyväksymisessä.

*"Liikunnalla. Säännöllisellä elämän rytmillä. Ystävien ja läheisten tapaamisella."*

*"Keskustelemalla asioista luottamuksellisesti osaston sisällä henkilöiden kanssa, jotka ovat myös vastuussa muutoksen toteuttamisessa yksikössä."*

*"Yritän saada tietoa muutoksesta ja ymmärtää, että "mikään muu ei ole pysyvää kuin muutos"."*

*"Pyrin jäsentämään muutokseen liittyvää kokonaisuutta, erottelemaan oleellisia asioita epäoleellisista eli kohdistamaan työskentelyä ja energiaa oleellisiin asioihin."*

Työhyvinvoinnin tukemisen keinoiksi esimiehet toivovat yhteisiä kokouksia ja keskusteluja, tiedottamista sekä riittävää henkilöstöresurssia perustehtävän tekemiseen. Myös asiantuntija-avun, työnohjauksen ja koulutuksen tärkeys nousivat vastauksista esille. Yhdessä tekemisen meininki ja positiivinen ajattelu ovat vastaajien mielestä hyviä keinoja työhyvinvoinnin tukemiseen muutosten myllerryksessä. Johdon toivo-

taan kuuntelevan enemmän lähiesimiesten esiin tuomia ongelmia sekä puuttuvan niihin. Osa esimiehistä näkee tarpeellisenä järjestää enemmän tapaamisia oman henkilökuntansa kanssa.

*"Ajoittain pienimuotoisia (tai isompiakin) palavereja, joissa käydään läpi muutosvaiheen tilanne ja voidaan avoimesti pohtia muutokseen liittyviä asioita."*

*"Ajatuksella, että tehdään se mitä pystytään ja voidaan, yhdessä."*

*"Positiivinen mieli ja hymy sekä ymmärrys jokaisen roolia ajatellen - ei syyttely ja riitely. Tsemppaus ja kuuntelu. :D"*

*"Asioiden käsittely ja työstäminen, muutostyöpajat tai -laboratoriot. Työpajojen suunnittelu ja toteutus on osa lähiesimiesten tehtäväkenttää."*

Vastauksista nousi esille myös avoimuuden ja luottamuksellisuuden tärkeys esimiesten ja johdon välillä. Selkeästi kaivataan myös kaikkien esimiesten yhteistä foorumia, jossa he saavat tukea toisiltaan. Tällä hetkellä yhteinen foorumi on vain osastonhoitajilla.

#### 6.2.5 Viestintä osana muutosprosessia

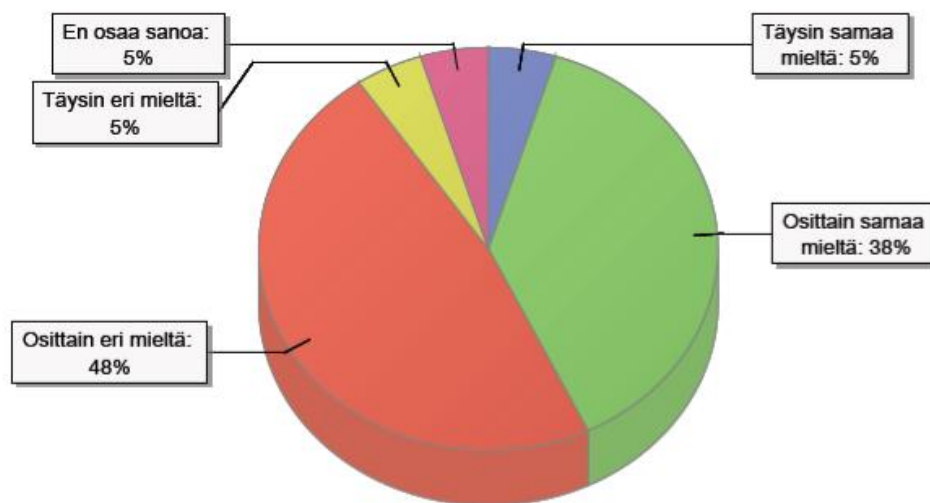
Taulukossa 3 on esitelty muutosviestintää koskevat vastaukset. Vastausten perusteella esimiesten näkemykset viestinnästä ovat melko yhteneväisiä ja pääsääntöisesti viestinnässä koetaan onnistuneen kohtalaisen hyvin. Kuten avoimissa vastauksissakin tuli esille, parannettavaa on kuitenkin aina. Johtoa kiitellään osastoille jalkautumisesta ja tiedotustilaisuuksien järjestämisestä, mutta tiedottamista tarvitaan enemmän ja aikaisemmassa vaiheessa. Viestinnän toivotaan olevan vuorovaikutuksellisempaa, ennakoivaa, rehellistä ja tasavertaista. Vaikeistakin asioista on kerrottava avoimesti. Myös muutosviestinnän pelisääntöjen ja roolien sopimisessa on vastausten perusteella kehitettävää. Vastaajien mukaan viestintää ei voi olla liikaa, mieluummin liian paljon kuin liian vähän. Sairaanhoitopiirin Tulokuntomittarin tulokset ovat olleet viestinnän suhteen samankaltaisia, sen tulosten mukaan tiedonkulussa ja viestin-

nässä on parantamisen varaa. Vuonna 2011 henkilöstö arvioi esimiesten ja henkilöstön välisen tiedonkulun keskiarvoksi 3,2 ja johtoryhmän toiminta omassa yksikössä sai arvosanan 2,7.

Taulukko 3. Muutosviestintä.

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa	Yhteensä
Viestintä johtoryhmän tai sen jäsenten ja esimiesten välillä on vuorovaikutuksellista	1	17	3	0	0	21
Viestintä esimiesten ja henkilöstön välillä on vuorovaikutuksellista	3	13	5	0	0	21
Ajantasaista tietoa on kaikkien saatavilla	2	10	7	1	1	21
Viestintä on avointa ja oikea-aikaista	1	8	10	1	1	21
Muutosviestinnän pelisäännöt ja roolit on selkeästi sovittu	1	6	9	4	1	21
Keskustelen aktiivisesti alaisteni kanssa muutostilanteissa	5	12	3	0	0	20

Viestintä on avointa ja oikea-aikaista



Kuvio 7. Viestinnän avoimuus ja oikea-aikaisuus.

Vastaajien mielestä muutosviestinnän tärkeimpiä tehtäviä ovat oikeanlaisen tiedon oikea-aikainen tuottaminen ja sitä myötä ahdistuksen vähentäminen, muutosvastarinnan torjunta, riittävän informaation antaminen, huhujen vähentäminen, yhteisen ymmärryksen luominen, muutosprosessin kokonaisvaltainen tukeminen sekä avoimuuden korostaminen. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että muutosviestinnän vastuu on kaikilla niillä, joita muutos koskee. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että muutosviestintä kuuluu johdon ja lähiesimiesten tehtäviin.



*"Jokaiselle muutoksessa mukana olevalle. Viestintä ei ole yksisuuntaista."*

*"Kaikille osapuolille. Osa on enemmän viestin viejänä, osa vastaanottajana. Vuorovaikutus on vaikuttamista vuorollaan."*

*"Kaikille: jokaisen on tärkeä perehtyä materiaaleihin, osallistua tilaisuuksiin ym. sillä muutoksen heijastevaikutukset ulottuvat tyypillisesti laajalle sekä organisaation sisällä että organisaatiosta ulos."*

Tehokkaimpia viestintävälineitä vastaajien mielestä ovat ryhmä- ja henkilökohtaiset tapaamiset, tiedotustilaisuudet, osastokokoukset ja vuorovaikutukselliset keskustelut. Osastokokouksissa ja muutosta käsittelevissä palaverissa työntekijöille annetaan mahdollisuus mielipiteiden esittämiseen ja tunteiden käsittelyyn. Vastausten perusteella esimiesten on aikaisempaa enemmän järjestettävä tapaamisia oman henkilöstönsä kanssa. Vastauksista on nähtävissä, että esimiehet toivovat erityisesti suullista viestintää, mutta sen rinnalla myös kirjallinen viestintä nähdään tärkeänä; sähköposti, viikkotiedote ja intranet. Kirjallisen viestinnän rinnalla on kuitenkin aina tarjottava mahdollisuus kasvokkaisviestintään.

#### 6.2.6 Esimiesten ajatuksia muutosjohtamisesta

Viimeisessä kohdassa vastaajille annettiin mahdollisuus kertoa muutosjohtamiseen liittyviä ajatuksia. Kommenteissa tuli esille muun muassa esimiesten osaamisvaatimukset muutosprosesseissa sekä riittävän henkilöstöresursoinnin tärkeys ja henkilöstön näkemysten arvostaminen. Vastaajat näkevät tärkeänä myös lähiesimiesten yhteistoiminnan.

*"Jos toiminta muuttuu ja samalla tehdään myös remonttia, pitäisi lähiesimiehellä olla ainakin sihteerin, atk-asiantuntijan, psykologin, insinöörin, puusepän ja sähkömiehen koulutus nykyisen lisäksi. Lisäksi hänen tulisi tietää sprinkelilaitteistoista, palo-osastoista, sairaalakaasuista, potilaskutsulaitteista, hälytysjärjestelmistä, sähkölukeista ym. Lisäksi pitää olla rohkeutta tarttua tilanteeseen, mikäli asiat alkavat*

*mennä aivan päin mäntyä. Välillä pitää osata reagoida nopeasti ja tarvittaessa kutsua apuvoimia."*

*"Lähijohtajien yhteistoiminta eli kun jokin suunta sovittu/ linjattu, työskennellään ja viestitään sen mukaisesti."*

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Kyselyyn saadut vastaukset olivat mielestäni erittäin hyviä ja hyödyllisiä. Esimiesten kokemukset ja mielipiteet olivat melko samansuuntaisia ja kehittämiskohteet nousivat vastauksista hyvin esille. Tämä tutkimus osoitti, että muutosprosessien läpiviemisessä on Vammalan aluesairaалassa hyvin yleisiä, teoriaosuudessaakin esiin tulleita ongelmakohtia. Tulokset ovat myös samansuuntaisia kuin PSYRES-hankkeen tutkimuksessa, jonka mukaan keskeiset tekijät onnistuneessa organisaatiomuutoksessa ovat laadukas viestintä, osallistuminen ja tuen saamisen mahdollisuus (Työterveyslaitoksen [www-sivut](http://www.sivut) 2012). Opinnäytetyön toimeksiantaja on jo tarttunut esittämiini kehittämiskohteisiin ja niitä tullaan käsittelemään yhdessä esimiesten kanssa.

Muutosprosesseissa on oleellista lähteä liikkeelle huolellisesta suunnittelusta ja henkilöstö kannattaa ottaa mukaan suunnitteluun heti alkuvaiheessa. Muutostilanteissa työntekijät kokevat olonsa epävarmaksi ja huoli kohdistuu pääasiassa itseen ja omaan työhön. Muutoksen lähtökohtien ja tarpeen perustelu henkilöstölle onkin avainasemassa onnistuneen muutoksen toteuttamisessa. Henkilöstö sitoutuu muutokseen paremmin, kun heille tarjotaan vaikutusmahdollisuuksia valmiiden ratkaisujen sijaan. Tiedottamista on tehostettava muutosprosessin alkuvaiheesta alkaen, jotta henkilöstöllä on aikaa perehtyä asiaan ja sisäistää tulevat muutokset. Samankaltaisiin tuloksiin on tullut Härmä (2010, 49) tutkiessaan perusterveydenhuollon osastonhoitajien käsityksiä muutosjohtamisesta. Puutteellinen tiedottaminen aiheuttaa usein huhumyllyn käynnistymisen ja virheellisten tietojen leviämisen, niiden korjaaminen jälkikäteen on hankalaa ja aikaa vievää. Tehokas viestintä ja kommunikointi vähentää työntekijöiden pelkoa tulevasta, antaa heille tukea, luo turvallisuuden tunnetta ja sitä kautta vähentää myös muutosvastarintaa. Muutokselle on asetettava selkeät ja realistiset tavoitteet, joihin esimiesten on mahdollista henkilöstönsä sitouttaa.

Muutoksia suunniteltaessa ja toteutettaessa on huomioitava myös organisaatiokulttuuri. Kun kyseessä on sairaalan kaltainen hierarkinen ja osittain vanhakantainen organisaatio, muutosten läpiviemiseen on varattava aikaa. Myös uusien toimintojen oppiminen vaatii aikaa. Tärkeää on huomioida myös se, että yksiköt ovat erilaisia ja työntekijöiden valmiudet muutoksiin ovat erilaisia. Erään arvion mukaan työnteki-

jöiden ajankäyttö muutostilanteissa muuttuu radikaalisti. Kun ennen muutosta työtehtäviin käytetään aikaa 4,8 tuntia ja sosiaalinen ajankäyttö on 1,5 tuntia, muutostilanteissa työtehtäviin käytetään vain 1,2 tuntia ja sosiaalinen ajankäyttö, juoruilu, spekulointi ja oman kohtalon pohtiminen vie 5 tuntia (Brushane 2011). Suunnitelmalla ja perustelemalla muutos hyvin, tarjoamalla työntekijöille vaikutusmahdollisuuksia ja avoimella viestinnällä voidaan tehostaa muutosprosesseja ja saada säästöjä, kun työntekijät käyttävät työaikansa tehokkaammin. Myös työntekijöiden kokea ahdistus ja pelko vähenee.

Työvoimavaltaisella alalla on tärkeää huolehtia siitä, että muutostilanteissa pystytään turvaamaan riittävät henkilöstöresurssit. Julkiselle sektorille on ominaista taloudellisten resurssien niukkuus ja tämä luonnollisesti vaikuttaa myös henkilöstöresursseihin. Ylimääräisen henkilöstön palkkaaminen ei aina ole mahdollista, mutta muutostilanteissa pitäisi esimerkiksi sisäisiä järjestelyjä käyttäen pyrkiä varmistamaan samanaikaisesti riittävä työpanos sekä muutoksen toteuttamiseen että perustehtävän hoitamiseen. Henkilöstön joustavuus ja liikkuvuus on poikkeuksellisissa tilanteissa erittäin tärkeää ja siitä pitäisi myös palkita. Työntekijöiden motivointi ja palkitseminen muutoksen aikana on tärkeää, sen on todennut myös Härmä (2010, 48) tutkimuksessaan. Aluesairaalan lähiesimiehillä on rajalliset mahdollisuudet palkita henkilöstöään ja niitä mahdollisuuksia tulisikin parantaa, jotta palkitsemisesta saadaan joustavampaa ja sitä kautta myös motivoivampaa.

Muutokset aiheuttavat lähes poikkeuksetta stressiä. Työhyvinvointitoiminnan merkitys kasvaa muutostilanteissa, se tukee työntekijöiden jaksamista ja hyvinvointia. Työhyvinvointitoiminnalla voidaan parantaa myös yksikön yhteistyötä ja yhteishengen tuntua ja näin saadaan työntekijät yhdessä toimimaan muutoksen hyväksi. Työhyvinvoinnin näkökulmien sisällyttäminen muutoksen suunnitteluun onkin erittäin tärkeää. Tulevissa muutosprosesseissa suosittelen erillisen työhyvinvointisuunnitelman tekemistä. Siinä tulisi huomioida sekä riittävän tuen tarjoaminen henkilöstölle että muutosprosessiin osallistuvien eri tahojen rooli. PSHP:n työhyvinvointiohjelman mukaan sairaanhoitopiirin toimialueiden on valmisteltava alueensa tulevien muutosten aikataulu ja suunnitelma niiden läpiviemiseksi. Siihen suunnitelmaan olisi luontevaa sisällyttää myös muutostilanteen työhyvinvointisuunnitelma.

Tutkimuksen tulosten perusteella liikunta on yksi tärkeimmistä esimiesten oman jakamisen ja työhyvinvoinnin ylläpitokeinoista ja uskon, että sama pätee koko henkilöstöön. Mielestäni onkin tärkeää, että henkilökunnan vapaa-ajan liikuntaa tuetaan edelleen vähintään nykyisessä määrin tai mahdollisuuksien mukaan lisätään entisestään. Aamulehden (12.12.2011) mukaan Dragsfjärdin kunta on 20-kertaistanut työhyvinvointiin ja työterveyshuoltoon käyttämänsä rahat ja sen seurauksena sairauspoissaolot ja työkyvyttömyyseläkkeet vähenivät merkittävästi. Sijoituksen laskettiin tuottaneen 46 %:n tuoton.

Esimiesten toivoman yhteisen foorumin näkisin tärkeänä yhteisöllisyydenkin näkökulmasta. Muutostilanteissa se tarjoaisi laajemman näkökulman asioiden käsittelyyn ja erilaiset muutoksiin vaikuttavat tekijät tulisivat paremmin huomioituksi suunnittelussa. Esimiesten työn tukemiseen kaivataan myös luentoja arjen johtamisesta, koulutusta sekä muutostyöpajoja. Tästä esimerkkinä Vammalan aluesairaalassa järjestetään kolmiosainen valmentavan esimiestyön koulutus vuonna 2012. Koulutuksen tavoitteena on lisätä osallistujien ymmärrystä ja tietämystä valmentavasta johtamisesta ja valmentavasta tavasta tehdä esimiestyötä sekä pyrkiä rakentamaan organisaatioon yhteisiä käytäntöjä laadukkaan esimiestyön toteuttamiseksi. Tällaiset valmiudet osaltaan auttavat esimiehiä toimimaan tehokkaammin myös muutostilanteissa.

Valmentavan johtamisen ja esimiestyön menetelmissä on mielestäni paljon sellaisia toimintamalleja, joita voisi hyödyntää myös muutosprosessien suunnittelussa ja toteuttamisessa. Valmentavan johtamisen oppien mukaan luottamuksen antaminen lisää osaamista ja sitoutumista, sitä kannattaa hyödyntää muutosprosesseissa ottamalla henkilökunta mukaan suunnitteluun ja toteuttamiseen. Niin ylempi johto kuin lähiesimiehetkin voivat muutostilanteissa käyttää valmentavan esimiestyön menetelmistä esimerkiksi kysyvää vuorovaikutustapaa valmiiden vastausten antamisen sijasta, alaisten sparraamista, ajan varaamista keskusteluille ja läsnäoloa. Myös avoin tiedottaminen, tavoitteista ja kehittämisestä keskusteleminen sekä palautetilaisuuksien järjestäminen ovat hyödyllisiä käytäntöjä muutostilanteissa. Esimiesvalmennuksessa saaduista työkaluista jokainen esimies voi valita parhaat omaan johtamistapaan ja työyksikköön sopivat toimintatavat. Sairaanhoidopiirissä on tarjolla tänä vuonna myös muutuskoulutusta, jota kannattaa suositella sekä lähiesimiehille että työnteki-

jöille. Esimiesten koulutustarpeita ja –toiveita voisi myös kartoittaa tarkemmin ja sen perusteella järjestää enemmän räätälöityä koulutusta.

Esimiehen on tärkeää olla tavoitettavissa yksikön arjessa ja keskustella työntekijöiden kanssa heidän ajatuksistaan ja tunteistaan. Parantaakseen omaa tavoitettavuuttaan esimiehet voisivat oman yksikkönsä toiminta huomioiden pohtia esimerkiksi "esimiestunnin" järjestämistä kerran viikossa. Silloin esimies varaa kalenteristaan esimerkiksi tunnin joka viikko samalle päivälle ollakseen henkilöstönsä käytettävissä. Myös johto voisi varata kalentereistaan aikaa samalla tavalla ollakseen vastavasti esimiesten käytettävissä. Myös työntekijöiden omalla aktiivisuudella on merkittävä rooli missä tahansa viestinnässä, tietoa on osattava etsiä itse ja järjestettäviin tilaisuuksiin osallistuminen on tärkeää. Jokaiselle työntekijälle ei ole mahdollista kertoa kaikkea henkilökohtaisesti, vastuu tiedon saamisesta ja hankkimisesta on meistä jokaisella. Johdon on huolehdittava siitä, että ajantasaista tietoa on saatavilla.

Esimiesten rooli muutosprosesseissa on kaiken kaikkiaan haastava ja monipuolinen. Heiltä vaaditaan monenlaista osaamista ja huomioitavia asioita on paljon. Esimiehet johtavat muutosprosesseja, tiedottavat, seuraavat ja havainnoivat, tukevat, kuuntelevat ja motivoivat henkilöstöä. Heidän on myös osoitettava oma sitoutumisensa muutokseen. Usein unohdetaan, että esimies on itse samalla tavalla muutoksen kohteena, kuin hänen alaisensakin. Henkilöstön huomioon ottaminen ja tukeminen muutostilanteissa on esimiehen tehtävistä tärkeimpiä. Esimies joutuu siirtämään omat tunteensa syrjään ja toimimaan esimerkkinä henkilöstölle. Moniin asioihin on mahdollista saada apua eikä kaikkea tarvitse hoitaa itse. Vaatii taitoa osata tilannekohtaisesti arvioida mitkä asiat ovat tärkeitä ja mihin on oleellista keskittyä.

Organisaation on pidettävä huolta esimiesten jaksamisesta, heidän mahdollisuuksistaan kehittää ja ylläpitää taitojaan esimerkiksi koulutusten ja työnohjausten avulla, vertaistuen merkitystä unohtamatta. Myös oman esimiehen tuki muutosten aikana on tärkeää niin muutoksen toteutumisen kuin työhyvinvoinninkin näkökulmasta. Ylimmän johdon ja esimiesten tuen sekä vertaistuen tärkeyttä tukee myös Härmän (2010, 50) tutkimustulokset. Vammalan aluesairaalaassa on muutama vuosi sitten järjestetty koulutusta alaistaidoista, mutta koulutusta voitaisiin järjestää uudestaan, näkökul-

mana nimenomaan työyhteisötaidot. Työyhteisötaitojen kehittäminen voitaisiin ottaa myös koko organisaation työhyvinvoinnin teema-aiheeksi.

Muutospajoja on PSHP:ssä jo jonkin verran järjestetty, niistä saatua osaamista ja kokemusta kannattaa hyödyntää myös Vammalan aluesairaalan muutosprosesseissa erityisesti tukemaan työhyvinvointia. Työterveyslaitoksen (2011) mukaan muutospaja edustaa työhyvinvointikäsitystä, jonka mukaan työhyvinvointi syntyy työn mielekkyydestä ja sujuvuudesta. Työn yhteinen tutkiminen ja kehittäminen auttaa ymmärtämään työn muutoksia, lisää työn hallintaa ja sitä kautta edistää työhyvinvointia. Muutospajassa voidaan käsitellä esimerkiksi muutosprosessia ja sen vaikutuksia, työyhteisön omaa toimintaa, alaistaitoja ja esimiehen vastuita, yhteistyötä ja konfliktien hallintaa sekä omaa tyyliä tehdä töitä. Pirkanmaan sairaanhoitopiirin muutoksen johtamista ja hallintaa tukevia toimintatapoja voisi käsitellä aluesairaalan johto- ja yhteistyöryhmässä, jonka jälkeen aluesairaalan johto voisi jalkauttaa niitä yksikkötasolle.

Muutosjohtaja voi olla myös joku muu kuin yksikön esimies. Erityisesti suurissa muutoksissa se voisi olla hyödyllistä, kun esimies pystyisi keskittymään arjen työn johtamiseen jonkun muun kantaessa päävastuun muutoksen läpiviemisestä. Johdon pitää osata arvioida muutoksen kannalta oleelliset henkilöt ja heidän joukostaan voisi löytyä innostunut ja pätevä henkilö toimimaan muutosagenttina. Hänen on tunnettava yksikön toiminta riittävän hyvin ja hänellä pitää olla henkilöstön tuki. Muutosagentin ja yksikön esimiehen yhteistyön on oltava avointa ja saumatonta.

Ihminen pystyy käsittelemään rajallisen määrän muutoksia kerrallaan ja liialliset päällekkäiset muutokset stressaavat ja väsyttävät niin työntekijöitä kuin esimiehiäkin. Muutoksia kuitenkin tarvitaan, jotta organisaatiot kehittyvät. Muutosprosesseista voidaan aina oppia ja erityisesti positiiviset kokemukset kehittävät organisaation muutoskykyä. Virtanen (2010, 214–215) on tutkimuksessaan todennut, että julkisen erikoissairaanhoidon johtajan toimikenttä on monimutkainen kokonaisuus. Sairaalat ovat hierarkisia ja byrokraattisia ja siitä syystä muutoksen johtaminen on haastavaa ja muutosten aikaansaaminen hidasta. Julkisella sektorilla muutokset myös usein saavat alkunsa organisaation ulkopuolelta ja organisaation vaikutusmahdollisuudet toteuttamiseen ovat vähäisiä.

Muutoksen johtamisessa on otettava huomioon sekä organisaation rakenteeseen, henkilöstöön ja ympäristöön liittyvät seikat ja ymmärrettävä, että kaikki nämä vaikuttavat toisiinsa ja tavoiteltavaan lopputulokseen. Menestyksellinen muutoksen johtaminen on parhaassa tapauksessa strategioita ja visioita hyödyntävää, tavoitteellista ja systemaattista, avointa ja yhteistyöllä toteutettua toimintaa, joka lopulta varmistetaan osaksi organisaation toimintakulttuuria. (Juppo 2004, 14; Juppo 2011.)

Yhteenvedona kertaan vielä tutkimuksen perusteella esiin nousseet mielestäni tärkeimmät kehittämiskohteet Vammalan aluesairaalan muutosjohtamisessa.

1. Suunnittelun läpinäkyvyyden ja avoimuuden parantaminen.
2. Muutoksen lähtökohtien ja tarpeen perustelu, yhteisen ymmärryksen luominen.
3. Henkilöstön tehokkaampi ja nopeampi osallistaminen, mielipiteiden kuuleminen ja arvostaminen.
4. Tiedottamisen ja viestinnän tehostaminen ja lisääminen muutoksen kaikissa vaiheissa ja kaikilla tasoilla. Työntekijän oman tiedonhankinnan vastuun korostaminen.
5. Lähiesimiesten yhteistyön kehittäminen.
6. Toteutettujen muutosten arviointi.

Esittämilläni kehittämiskohteilla on yhteistä rajapintaa myös sairaanhoitopiirin Henkilöstöpoliittiseen ohjelman ja sen pohjalta määriteltyjen Vammalan aluesairaalan kehittämiskohteiden kanssa. Henkilöstöpoliittinen ohjelma määrittelee yhteiset toimintaperiaatteet ja pelisäännöt sekä edut ja velvoitteet (Pirkanmaan sairaanhoitopiirin intranet 2010). VAS:n kehittämiskohteita ovat muun muassa hyvistä työsuorituksista palkitseminen, työhyvinvoinnin tukeminen sekä yhteistoiminnallisuuden parantaminen. Kehittämissuunnitelmassa on nostettu esiin esimerkiksi palautteen saaminen ja kyky ottaa palautetta vastaan, viestinnän kehittäminen kaksisuuntaiseksi ja ajantasaiseksi, esimies- ja alaistaidot, työyhteisöpalaverit sekä johdon ja lähijohdon näkyminen työyhteisöissä. Vuonna 2012 järjestettävällä valmentavan johtamisen koulutuksella pyritään vastaamaan myös näihin kehittämistarpeisiin.

Konkreettisten uusien toimintamallien luominen kehittämiskohteiden pohjalta sekä niiden vaikuttavuuden arvioiminen olisi mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe.



## LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. WSOY. Viitattu 15.12.2011.  
<http://www.wsoypro.fi.lillukka.samk.fi/wsoypro.aspx?navi=Omat-sisallot&section=books>
- Alijärvi, P. 2009. Muutosjohtaminen organisaatioiden yhdistymisessä. Opinnäytetyö. Hämeen ammattikorkeakoulu. Viitattu 25.10.2011.  
<https://publications.theseus.fi/handle/10024/4497>
- Brushane, S. 2011. Luento PSHP:n sihteereiden ASSI-päivässä 13.12.2011.
- Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Heino, H. 2010. Muutoksen johtaminen terveydenhuollossa lähijohdon näkökulmasta. Pro gradu-tutkielma. Itä-Suomen yliopisto. Viitattu 25.10.2011.  
<http://www.uef.fi/yhka/pro-gradu-tutkielmat#H>
- Hirsjärvi S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Tampere: Tammerpaino Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki:
- Holbeche, L. 2006. Understanding Change. Theory, Implementation and Success. Cornwall: MPG Books Ltd.
- Hänninen, K. 2008. Esimiestyön haasteet muuttuvassa kuntaorganisaatiossa. Pro gradu-tutkielma. Lapin yliopisto. Viitattu 27.10.2011.  
<http://www.doria.fi/handle/10024/63660>
- Härmä, M. 2010. Muutosjohtaminen perusterveydenhuollon osastonhoitajien arvioimana. Opinnäytetyö. Vaasan ammattikorkeakoulu. Viitattu 25.10.2011.  
<https://publications.theseus.fi/handle/10024/21250>
- Juholin, E. 2009. communicate! Viestintä strategiasta käytäntöön. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Juppo, V. 2011. Muutoksen johtaminen on haastava tehtävä. Hallinto-lehti 3/2011. Viitattu 25.10.2011. <http://www.hallinto-lehti.fi/index.php?mid=2&pid=32&aid=2232>
- Juppo, V. 2004. Liikelaitostamisen ja yhtiöittämisen muutosprosessien johtamisen vertailu Suomen Postissa Valtionrautateissa. Hallinnon tutkimus 4/2004.
- Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Helsinki: WSOYpro. Viitattu 15.12.2011.  
<http://www.wsoypro.fi.lillukka.samk.fi/wsoypro.aspx?navi=Omat-sisallot&section=books>

Järvinen, P. 2006. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOYpro. Viitattu 15.12.2011.  
<http://www.wsoypro.fi/lillukka.samk.fi/wsoypro.aspx?navi=Omat-sisallot&section=books>

Kallunki, H. 2008. Muutos ja johtaminen organisaatiossa - tapausesimerkkinä Kuusamon kaupungin perusturvan toimiala. Pro gradu-tutkielma. Lapin yliopisto. Viitattu 27.10.2011.  
<http://www.doria.fi/handle/10024/72043/browse?value=Kallunki%2C+Hannu&type=author>

Keskinäisen työeläkevakuutusyhtiö Varman www-sivut. 2007. Esimiestyön kipukohdat ja valopilkut. Kokemuksia työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta. Viitattu 11.11.2011.  
<https://www.varma.fi/fi/yritykset/yrityksentoiminta/tyohyvinvointi/kiinnostuitko/julkaisummettyohyvinvoinnintueksi/pages/default.aspx>

Keskinäisen työeläkevakuutusyhtiö Varman www-sivut. 2005. Muutos haastaa työhyvinvoinnin. Viitattu 11.11.2011.  
<https://www.varma.fi/fi/yritykset/yrityksentoiminta/tyohyvinvointi/kiinnostuitko/julkaisummettyohyvinvoinnintueksi/pages/default.aspx>

Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Data Com Finland Oy.

Kuntaliiton www-sivut. 2010. Johtajuus muutosprosessissa. Viitattu 11.11.2011.  
[http://hankinnat.fi/k\\_peruslistasivu.asp?path=1;29;348;151368;151374;153413;153520](http://hankinnat.fi/k_peruslistasivu.asp?path=1;29;348;151368;151374;153413;153520)

Kuntien eläkevakuutuksen www-sivut. 2007. Esimies tukee muutoksessa. Työssä jatkamisen julkaisut. Viitattu 11.11.2011.  
[http://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/tyossa\\_jatkaminen\\_julkaisut.aspx](http://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/tyossa_jatkaminen_julkaisut.aspx)

Kuntien eläkevakuutuksen www-sivut. 2007. Kuntajohto muutoksen osaajana. Työssä jatkamisen julkaisut. Viitattu 21.11.2011.  
[http://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/tyossa\\_jatkaminen\\_julkaisut.aspx](http://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/tyossa_jatkaminen_julkaisut.aspx)

Laaksonen, K., Niskanen, J., Ollila, S. & Risku, A. 2005. Lähijohtamisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Leppänen, A. 2010. Johtamisosaaminen julkisessa ja yksityisessä terveydenhuollossa lähijohdon kuvaamana. Pro gradu-tutkielma. Itä-Suomen yliopisto. Viitattu 25.10.2011. [http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20110037/](http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20110037/)

Luomala, A. 2008. Muutosjohtamisen ABC. Tukimus- ja koulutuskeskus Synergos. Viitattu 25.10.2011.  
<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf>

Mattsson, J. 2011. Hyvä alainen sitoutuu työhönsä eikä juoruile selän takana. Aamulehti 11.12.2011.

- Pahkin, K., Mattila-Holappa, P., Nielsen, K., Wiezer, N., Wiederszal-Bazyl, M., de Jong, T. & Mockatto, Z. 2011. Mielekäs muutos – Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana? Viitattu 27.2.2012.  
[http://www.psyres.pl/zasoby/PSYRES\\_Opaskirja\\_2011.pdf](http://www.psyres.pl/zasoby/PSYRES_Opaskirja_2011.pdf)
- Parvinen, P., Lillrank, P. & Ilvonen, K. 2005. Johtaminen terveydenhuollossa. Käytännöt, vastuut, valvonta. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Pirkanmaan sairaanhoitopiirin intranet-sivusto. Viitattu 22.12.2011.  
<http://intra.sis.pshp.fi/default.aspx?contentlan=1>
- Pirkanmaan sairaanhoitopiirin www-sivusto. Viitattu 23.2.2012.  
<http://www.pshp.fi/default.aspx?nodeid=10109&contentlan=1>
- Pitkäranta, A. 2010. Työkirja laadullisen tutkimuksen tekijälle. Satakunnan ammatti- korkeakoulu. Viitattu 15.12.2011.  
<http://www.samk.fi/polyfonia/prime102/prime101/prime122/prime101.aspx>
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Reikko, K., Salonen, K. & Uusitalo, I. 2010. Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 31. Viitattu 25.10.2011.  
<http://julkaisumyynti.turkuamk.fi/PublishedService?file=&pageID=3&action=view&groupID=334&OpenGroups=>
- Ruoranan, R. 2011. Muutospajat. Esitys PSHP:n yhteistyötoimikunnan seminaarissa 13.–14.4.2011.
- Ruoranan, R. 2011. Uudistamisohjelma ja yhteistoiminta. Esitys Taysin uudistamisohjelman seurantaryhmän kokouksessa 15.12.2011.
- Salo, S. & Leisti, S. (toim.) 1994. Muutos ja johtajuus. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Stenvall, J. & Virtanen, P.. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Painettu EU:ssa.
- Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. (toim.) 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Tuomi, J. 2007. Tutki ja lue - johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Työhyvinvointi ei ole kulu. 2011. Pääkirjoitus Aamulehti 12.12.2011.
- Työterveyslaitoksen www-sivut. 2011. Viitattu 30.1.2012.  
[http://www.ttl.fi/fi/asiantuntijapalvelut/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/muutospaja/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/asiantuntijapalvelut/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutospaja/sivut/default.aspx)
- Työterveyslaitoksen www-sivut. 2012. Viitattu 27.2.2012.  
[http://www.ttl.fi/fi/tiedotteet/Sivut/tiedote10\\_2012.aspx#](http://www.ttl.fi/fi/tiedotteet/Sivut/tiedote10_2012.aspx#)

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Virtanen, J. 2010. Johtajana sairaalassa. Väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulu. Viitattu 15.12.2011. [http://info.tse.fi/julkaisut/vk/Ae2\\_2010.pdf](http://info.tse.fi/julkaisut/vk/Ae2_2010.pdf)

Åhman, H. 2005. Menestyvä johtaminen – Haasta itsesi. Porvoo: WS Bookwell Oy.



## Muutosjohtaminen lähiesimiesten ja prosessinomistajien näkökulmasta Vammalan aluesairaalassa

Tämän kyselyn avulla selvitetään muutosjohtamiseen liittyviä asioita Vammalan aluesairaalassa. Kyselyn toteuttaa toimistosiihteri Mira Vierula osana Satakunnan ammattikorkeakoulun julkishallinnon opintojen opinnäytetyötä.

Muutosten ammattimainen johtaminen sekä muutostilanteiden hallinta on osa Pirkanmaan sairaanhoitopiirin työhyvinvointisuunnitelmaa. Muutosten ammattimainen johtaminen on valittu myös yhdeksi Vammalan aluesairaalan työhyvinvoinnin teema-aiheeksi sekä vuonna 2011 että 2012. Lisäksi se on myös työterveyshuollon yhtenä kehittämisalueena vuonna 2012.

Tavoitteena oli kyselyn tulosten perusteella tuottaa tietoa muutosjohtamisen nykytilasta ja kehittämiskohteita muutosjohtamisen parantamiseksi Vammalan aluesairaalassa.

Tähän liittyen pyydän hetken aikaasi, jotta saan tietoa muutosjohtamisen käytännöistä. Kyselyssä ei tarkoiteta mitään tiettyä muutosta, vaan jokainen vastaaja arvioi tilannetta lähinnä oman yksikkönsä näkökulmasta. Muutoksilla tässä tarkoitetaan siis hyvin moninaisia muutoksia, esim. työtapojen muuttamista, organisaation rakennemuutoksia tai vaikkapa käyttöjärjestelmien käyttöönottoa.

Vastaukset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisesti. Vastamaalla Sinulla on mahdollisuus tuoda esiin oma kokemuksesi ja mielipiteesi sekä vaikuttaa muutosjohtamisen käytäntöihin Vammalan aluesairaalassa.

Lisätietoja Mira Vierula, p. 31162117.

Kiitos arvokkaasta vastauksestasi!

### 1. Mihin ikäryhmään kuulut? \*

☐ 18-30 ☐ 31-50 ☐ yli 50

### 2. Sukupuolesi? \*

☐ Nainen ☐ Mies

### 3. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt Vammalan aluesairaalassa? \*

☐ 0-5 vuotta ☐ 6-10 vuotta ☐ yli 10 vuotta

### 4. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt esimiestehtävissä? \*

☐ 0-5 vuotta ☐ 6-10 vuotta ☐ yli 10 vuotta

### 5. Muutoksen tarve, suunnittelu ja aikataulutus \*

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Johtoryhmä tai sen jäsen on keskustellut minun ja henkilöstöni kanssa muutoksen syistä ja taustoista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen keskustellut henkilöstöni kanssa muutoksen syistä ja taustoista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutokselle on asetettu selkeät tavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutosprosessien aikataulut ovat realistisia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutosprosessin suunnittelu on yleensä hyvää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstöni yleensä tietää ja ymmärtää muutoksen tavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johdon edustajien ja henkilöstön tapaamisia on järjestetty riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehenä järjestän itse riittävästi yhteistapaamisia henkilöstöni kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 6. Mitkä asiat ovat mielestäsi tärkeimpiä huomioitavia asioita muutoksen suunnittelussa ja toteuttamisessa?

**7. Mitkä asiat edistävät/hidastavat muutoksen toteuttamista?**

**8. Minkälaisen roolin muutosprosessissa näet eri toimijoilla (esimies, työntekijä, johtaja, työterveyshuolto, työsuojelu, yhteistyöryhmä ja luottamusmiehet)?**

**9. Muutoksen toteuttaminen**

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa	Kirjoita vastausvaihtoehto tähän
Sitoudun muutoksen toteuttamiseen, vaikka en en olisi sen hyödyistä samaa mieltä johtoryhmän kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehenä motivoin ja tuen riittävästi henkilöstöäni muutoksen toteuttamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutoksen toteuttamiseen on riittävästi resursseja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähiesimiehillä on riittävät valmiudet toimia muutosprosessissa sekä johdon että työntekijöiden tukena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähiesimiehillä on hyvät vaikutusmahdollisuudet muutosten suunnitteluun ja toteuttamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähiesimiehet saavat riittävästi tukea muutosten toteuttamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähiesimiehet osaavat itse etsiä tukea muutoksen toteuttamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutosprosessien suunnitelluissa aikatauluissa pysytään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutosprosessit etenevät liian nopeasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**10. Miten arvioisit muutosprosessien toteuttamista Vammalan aluesairaalassa arvosanalla 1-5 (1=huono 5=erinomainen)? Mikä on hyvää ja missä pitäisi toimia toisin? \***

**11. Muutos ja työhyvinvointi**

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Työhyvinvoinnin näkökulmat otetaan huomioon muutosten suunnittelussa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutokset aiheuttavat stressiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön hyvinvointia tuetaan riittävästi muutosten keskellä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähiesimiesten ja johdon työhyvinvointia tuetaan riittävästi riittävästi muutosten keskellä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Miten itse pidät huolta omasta jaksamisestasi muutosten keskellä? \*

13. Miten henkilöstön, lähiesimiesten ja ylimmän johdon työhyvinvointia pitäisi tukea muuttuvissa olosuhteissa? \*

#### 14. Muutosviestintä

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Viestintä johtoryhmän tai sen jäsenten ja esimiesten välillä on vuorovaikutuksellista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintä esimiesten ja henkilöstön välillä on vuorovaikutuksellista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajantasaista tietoa on kaikkien saatavilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintä on avointa ja oikea-aikaista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutosviestinnän pelisäännöt ja roolit on selkeästi sovittu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keskustelen aktiivisesti alaisteni kanssa muutostilanteissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Mikä on mielestäsi muutosviestinnän tärkein tehtävä? \*

16. Kenelle muutosviestintä kuuluu? \*

17. Mitkä ovat mielestäsi tehokkaimpia viestintävälineitä/mitä viestintävälineitä pitäisi käyttää? \*

18. Mikäli sinulle herää muita ajatuksia tai kehittämisideoita muutosjohtamista koskien, voit kirjoittaa ne tähän: